

• الخطوة :

- الاطار المنهجي :

1- المقدمة

2- الاشكالية

3- التساؤلات

4- اسباب اختيار الموضوع

5- اهداف الدراسة

6- تحديد المفاهيم و المصطلحات

7- منهج الدراسة و ادواتها

8- مجتمع البحث

9- العينة "الاطار الزمني"

10- الدراسات السابقة

11- صعوبات الدراسة

الاطار النظري

الفصل الاول : الاتصال الداخلي في المؤسسة

أولا : الاتصال الداخلي : (مفهومه ، أهميته ، أنواعه ، أهدافه)

1 - مفهوم الاتصال الداخلي

2 - أهمية الاتصال الداخلي

3 - أنواع الاتصال الداخلي

4 - أهداف الاتصال الداخلي

ثانيا : الاتصال الداخلي : (هيكلته ، أساليبه، مهامه)

1 - هيكلة الاتصال الداخلي

2 - أساليب الاتصال الداخلي

3 - مهام الاتصال الداخلي

الفصل الثاني: ماهية المؤسسة الاقتصادية

1 - مفهوم المؤسسة الاقتصادية

2 - وظائف المؤسسة الاقتصادية

3 - أنواع المؤسسة الاقتصادية

4 - خصائص المؤسسة الاقتصادية

الاطار التطبيقي :

الفصل الثالث: واقع الاتصال الداخلي بمؤسسة مولاي.

1- الاستمارة

2- تفريغ البيانات

3- الاستنتاجات العامة للدراسة

خاتمة

قائمة المراجع

• مقدمة :

تعتبر المؤسسة الاقتصادية نسق قيمي له طبيعته و عناصره و مكوناته وتأثيراته كما تعتبر نظام اجتماعي هادف ، يجمع بين مختلف الفئات العاملة التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، و قد شهد النصف الثاني من القرن العشرين هيمنة المجموعات الاقتصادية على مختلف القطاعات و النشاطات ، فنتج عن ذلك تعقيدات في التقنيات المنظامية و اهتماما متزايدا لدراسة ميكانيزمات نظم التسيير و تطويرها ، فعرفت المؤسسات نظم تسييرية مختلفة تحمل كل واحدة منها ضمنها مناهج و أساليب وتقنيات و أدوات لها جميعها أبعادها التنظيمية بغية تحقيق الأهداف العامة التي تصبوا إليها المؤسسة." و باعتبار الاتصال الداخلي عنصر هام و ضروري يؤدي إلى التفاعل داخل هذا النسق فقد نال اهتمام العديد من الباحثين و المختصين في دراسة السلوك البشري في المنظمات ، و بصفة عامة الاهتمام بسيرورة المؤسسة . و لنجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسة لا بد من توفر جو ملائم و استعمال وسائل اتصالية عصرية و جيدة تكون كدعائم حقيقة تستند إليها المؤسسة في مزاولة كافة نشاطاتها الإدارية و الحصول على واقع داخلي اتصالي يمكنها من تقريب العمال بعضهم ببعض ، إلى جانب تقريب العمال من الإدارة وهو ما سيرقي بطبيعة الحال بأداء المؤسسة ، و قد انصب اهتمامنا بهذا الموضوع لمعرفة واقع الاتصال الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية وانعكاس هذا الواقع على عمل المؤسسة وقيمتها . و عليه اخترنا كعينة "مؤسسة مولاي لصناعة المشروعات الغازية الكائنة بولاية الأغواط .

1/ الإشكالية :

أدركت المؤسسات الاقتصادية أن المنافسة مرتبطة بمستوى عال من تحفيز المستخدمين ، و انخراطهم الكامل في الأهداف و في ثقافة المؤسسة ، و انسجاما مع ما يعرفه الاقتصاد العالمي من تطورات في الميادين وعلى كل الأصعدة يعيش الاقتصاد الوطني في السنوات الأخيرة تحولات عميقة بانتقاله من أساليب و طرق التسيير الموجهة إلى اقتصاد السوق ، وهذه التحولات تفرض على المؤسسة الجزائرية خلق أساليب و ميكانيزمات عمل جديدة ، تحقق التوافق في العلاقات بين العاملين معها وتوسيع نشاطها ، وباعتباره تطور تشهده ب مجال الاتصال وخاصة الاتصال الداخلي في المكاتب و الإدارات و غيرها من الأماكن الأخرى ، التي من خلالها يبرز واقع الاتصال الداخلي في المؤسسات الجزائرية .

ولأجل معرفة أكثر بمستوى واقع الاتصال الداخلي بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية اخترنا لهذا مؤسسة مولاي لصناعة المشروعات الغازية ، و هي عبارة عن مؤسسة اقتصادية تتوارد بمنطقة العسافية على بعد 12 كلم من مقر الولاية " الأغواط " ، و اختيارنا لهذه المؤسسة لا يعني بالضرورة تبني جميع أفراد المؤسسة في تنسيق الاتصالات الداخلية .

و هذا ما جعلنا نقف عند هذه المؤسسة الاقتصادية لدراسة الإشكال التالي :

ما هو واقع الاتصال الداخلي بمؤسسة مولاي ؟ -

2/ التساؤلات:

- ما الأهمية التي يكتسبها الاتصال الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟
- ماهي اهم انواع الاتصال الداخلي الاكثر استخداما في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟
- ما اثر استخدام وسائل الاتصال الداخلي على مستوى المؤسسة المدروسة ؟

3/ اسباب اختيار الموضوع:

3-1-أهمية الموضوع:

تتعلق من اهمية اتصال المؤسسة الذي يهدف الى ايجاد فهم مشترك وموحد للأهداف المسطرة ، و تحقيق ترابط في التفكير بين الفاعلين الاجتماعيين المشكلين للمؤسسة فوجودها مرتبط اساسا بوجود الاتصال ، و هذا يرجع الى كون المؤسسة عبارة عن نظام التفاعلات التي تقتضي تبليغ وتبادل المعلومات بين مختلف مستويات هيكلها التنظيمي ، ومن ثم اصبح الاتصال نسق ضروري و حتمي ، فرض التطور التكنولوجي و الاقتصادي وجوده في المؤسسة و بالتالي فأهمية البحث في الموضوع نابعة من اهمية الاتصال الداخلي و دوره الكبير في المؤسسة وكذا التأثير على عملها .

3-2-حداثة الموضوع :

تتعلق من خلال حداثة الاهتمام بالاتصال الداخلي المؤسسي و معرفة قيمته الحقيقية في انجاح عملها ، اين نجد الاهتمام بالاتصال و السعي في البحث و التعمق في هذا الموضوع تزايده يوم بعد يوم ، نظرا لقلة الدراسات وهذا ما يفسر كثرة الاهتمام بالموضوع و الدراسات الحديثة في هذا المجال وخاصة في بلدنا.

3-3- ضرورة البحث والتعمق في الموضوع:

و هذا بالبحث و القراءة في ميدان الاتصال و محاولة التخصيص لهذه الدراسة داخل المؤسسة.

4/ اهداف الدراسة:

يمكن تصنيف الاهداف التي تسعى الى تحقيقها هذه الدراسة كما يلي:

4-1- اهداف علمية:

- اهمية الدراسة في الاتصال المؤسساتي وخاصة الاتصال الداخلي و واقعه الفعلي في المؤسسات و التعرف على مدى ممارسته في المؤسسة قيد الدراسة.

- محاولة معرفة سبل القيام بنشاط اتصالي فعال داخل المؤسسة.

- اثراء البحوث العلمية في هذا المجال

4-2- اهداف عملية:

محاولة التحكم في القيام ببحوث اعلامية اجتماعية ميدانية تخضع لتقنيات ومناهج البحث العلمي.

5/ تحديد المفاهيم و المصطلحات:

5-1- مفهوم الاتصال:

و هو عملية التدفق الحر للمعلومات و البيانات و الآراء عبر وسائل مختلفة، فقد يكون اتصالا مباشرا direct او face to face، و هو الاتصال الذي يتم مباشرة بين الافراد دون الاستعانة

بأية اداة اتصالية ، وهو بمثابة فرصة كبيرة لتبادل المعلومات بين المرسل و المستقبل ، و قد يكون غير مباشر *indirect* ، و تستخدم فيه اداة من ادوات الاتصال وقد يكون رسمي *formal* اين يتم بين المستويات الرسمية بالطرق الرسمية او غير رسمي *informal* وهو الذي يتم التفاعل فيه بطريقة غير رسمية ويتم من خلاله تبادل وجهات النظر من خارج المنافذ و الوسائل الرسمية ، و قد يكون الاتصال اجتماعيا *social* و هذا الاجراء الذي يتم به تبادل الفهم بين الكائنات البشرية او هو العمل الذي عن طريقه تنتقل المعاني من انسان لآخر او من جماعة لأخرى و هناك الاتصال اللفظي *verbal* و هو كل اتصال عبر الالفاظ كوسيلة لنقل الرسالة من المصدر للمتلقى ، و الاتصال غير اللفظي و يشمل كل الاتصالات التي تعتمد على اللغة غير اللفظية او الصامتة مثل لغة الاشارات و لغة الحركات و الافعال و لغة الاشياء و هناك الاتصال الذاتي و هو ما يحدث داخل الفرد و داخل عقله و الاتصال الجماعي الذي يحدث بين مجموعة من الافراد و الاتصال العام و هو يعني وجود الفرد مع مجموعة كبيرة من الاشخاص.¹

5-2-الاتصال المؤسستي:

انقسم الباحثون والمحترفون الى فريقين الاول يعتبر الاتصال المؤسستي داخلي بحث فنجد التعريفات التالية:

يعرفه احمد بدوي : على انه مجمل النشاطات و الاعمال المتخذة لاقامة علاقات بين الفاعلين و يهدف الى انجاز مشروع موحد وبلغ اهداف مشتركة كما يسمح لكل فاعل داخل المؤسسة ان يكون معروفا بشخصه و مهمته فيها ، يعمل على ازدهارها و فاعليتها فيها .²

¹- الخليفي ، طارق سيد احمد ، معجم مصطلحات الإعلام ، (الاسكندرية دار المعرفة الجامعية 2008) ط 1 ، ص 70

²-أحمد بدوي ، معجم المصطلحات للإعلام (القاهرة دار الكتاب المصري) 1985، ص 44

كما يعرفه " محمد فهمي العطروزي " : هو عملية يتم عن طريقها ايصال معلومات من أي نوع و من أي عضو في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الى عضو اخر

و نجد " عبد الرحيم درويش " : هو ذلك الاتصال الذي يحدث داخل المؤسسة و الذي يهدف الى ضمان انسياط المعلومات و الافكار .

نجد اخرون يعتبرون هذا النوع من الاتصال يتم داخل المؤسسات التي تهدف الى تعميق صلاتها بالجمهور و توفير مناخ فاعل للاتصال معهم باعتبار اننا نعيش عصر المؤسسات حيث تعمل المؤسسة كنظام اجتماعي مفتوح لنقل الرسائل و المعلومات من و الى جمهورها.¹

هذه بعض تعاريفات الفريق الذي يرى الاتصال المؤسستي اتصال يحدث داخل المؤسسة فقط .

بالتالي نجد ان هذه التعريفات ربطت الاتصال المؤسستي بالاتصال الداخلي الذي يحدث بين افراد المؤسسة في اطارها الداخلي فقط أي لا يخرج عن البيئة الداخلية للمؤسسة . و هذا وان الاتصال المؤسستي اشمل من الاتصال الداخلي .

- وجد الفريق الثاني يعتبر الاتصال المؤسستي يضم الاتصال الداخلي و الخارجي فنجد بعض التعريفات الآتية :

يعرف الخبير الاداري " محمد فتحي " الاتصال المؤسستي بأنه تبادل البيانات و المعلومات و الحقائق داخل المؤسسة و خارجها من خلال شبكة اتصال يتم فيها ربط الإدارات و الأقسام و العاملين فيها ببعضهم البعض و تتخذ هذه الاتصالات عدة أنماط و أشكال ، فربما تكون بين

¹ ربحي مصطفى غليان و آخرون ، وسائل الاتصال و تكنولوجيات التعليم ، (عمان دار الصفاء للنشر و التوزيع 2003) ، ط 2 ص 82 .

مجموعة من الناس و مجموعة أخرى أو ربما تكون هذه الاتصالات مقصورة على الأعضاء و العاملين بالمؤسسة أو تكون موجهة إلى خارجها أو خليطا من كل هذا .¹

- ويرى آخرون : أن ذلك المستوى من الاتصال الذي يحدث داخل المؤسسات و خارجها قصد الإبلاغ لكل من في المؤسسة وخارجها بالقرارات و تزويدهم بالمعلومات و الحقائق و الأفكار و كذا استقطاب الآراء

- هو عملية ترتيب الأنشطة و الأعمال داخل المؤسسة و خارجها .

- و يرى آخرون : بأن الاتصال المؤسستي هو تلك العملية الهدافة إلى تبادل و نقل المعلومات التي على رأسها يتوحد الفكر و تتفق المفاهيم و تتخذ القرارات

5-2-1-التحديد الإجرائي لمفهوم الاتصال المؤسستي :

- هو عملية تدفق البيانات و المعلومات اللازمة داخل المؤسسة و خارجها عن طريق تجميعها و نقلها في مختلف الاتجاهات (داخل الهيكل التنظيمي) وخارجها بحيث تتيسر عملية توصيل المطلوب بين مختلف الجماهير الداخلية و الخارجية .

5-3-مفهوم الاتصال الداخلي :

- هو وسيلة لإعطاء فرد مكانة في كل مؤسسة

- وسيلة لإدماج الفرد و تدعيم نسق الجماعة.²

¹ محمد فتحي، 766 مصطلح إداري إيضاح وبيان، (القاهرة دار التوزيع و النشر الإسلامية 2003)، ص 105 .

² عبد الرحمن عزي و آخرون ، عالم الاتصال ، (الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية 1992) ، ص.19.

- كما تعرف " منال طلعت محمود" الاتصال الداخلي بأنه دراسة وتطبيق مجموعة

المؤشرات و الوسائل التي بواسطتها تنظم المؤسسة اتصالها مع محیطها.¹

و بالتالي فإن الاتصال الداخلي هو ظاهرة نفسية اجتماعية إدارية قبل أن تكون تقنية .

وفي هذا الصدد يعرفه "إبراهيم عبد العزيز شيخة" بأنه تبادل الأفكار و البيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري .

فلاتصال اليوم مرتبط بأبعاد و مجالات متعددة يجib على الرهانات و يحفز المستخدمين، و ينسق في النشاطات والأفعال يغير السلوكيات كما يحسن من الإنتاجية .

5-3-1-التحديد الإجرائي لمفهوم الاتصال الداخلي :

هو إنتاج و توفير و تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الادارية و نقلها و تبادلها وإذاعتها حيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمور أو أخبار أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد والجماعات و التغيير و التعديل في هذا السلوك أو توجيهه .

5-4-المؤسسة الاقتصادية :

كما حدد مفهومها " دادي ناصر " : كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا بإطار قانوني و اجتماعي معين ، هدفه دمج عوامل الإنتاج أو تبادل السلع أو الخدمات تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي توجد فيه و تبعا لحجم نوع نشاطها.² و حسب هذا التعريف تعد المؤسسة

¹- منال طلعت محمود ، مدخل لعلم الاتصال ، (القاهرة المكتب الجامعي الحديث 2002) ص 22 .

²- مصطفى عدوى ، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي (الجزائر المؤسسة الوطنية 1992) ص 11 .

الاقتصادية نظام مستقل و محكم يهدف إلى الربح بغض النظر عن نشاطه ، سواء كان سلعيا أو إنتاجيا أو خدماتيا و هذا هو الاتجاه الذي ذهب إليه التعريف الآتي :

- المؤسسة الاقتصادية هي منظمة اقتصادية مستقلة تستعمل الوسائل البشرية و المادية الموضوعة تحت تصرفها قصد إنتاج سلعة أو خدمات مخصصة للسوق أو البيع .
- والمؤسسة الاقتصادية أيضاً كيان مسير بطريقة فعالة بواسطة ميكانيزمات محكمة و هذا ما ذهب إليه التعريف الآتي : هي مجموعة عناصر الإنتاج البشرية و المادية و المالية التي تستخدم و تسير ، و تنظم بهدف إنتاج سلع أو خدمات موجهة للبيع و هذا بكيفية فعالة تضمنها مراقبة التسيير بواسطة وسائل مختلفة ، كتسخير الموارد و تقنية المحاسبة التحليلية و جداول المؤشرات.¹
- و المؤسسة الاقتصادية أيضاً: شكل اقتصادي تقني و قانوني و اجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها و تشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لتقدير العمل الاجتماعي بغية إنتاج و سائل الإنتاج أو سلع الاستهلاك أو تقديم خدمات في مجال النقل و التجارة.²

5-4-1- التحديد الاجرائي لمفهوم المؤسسة الاقتصادية:

مهما اختلفت التعاريف فإنها تتفق على أن المؤسسة الاقتصادية شكل قانوني يهدف إلى الربح عن طريق تبادل السلع أو الخدمات ، ولذلك فإننا نرى أن المؤسسة الاقتصادية "هي مجموعة الهياكل المتناسقة الأجزاء لكل جزء مسؤولية فإن المدير الذي يصدر الأوامر هو المسؤول عن المؤسسة و مدير شؤونها الداخلية و الخارجية ، فإن المؤسسة الاقتصادية تنشأ من أجل تحقيق

¹ بلعيديات حورية ، استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة ماجستير تخصص اتصال ، جامعة قسنطينة 2007 - 2008 .

² مصطفى عدوى ، مرجع سابق ، ص 32 .

أهداف مسطرة من طرف أعضائها الإداريين و على رأسهم المدير ، فكل مؤسسة تسعى من أجل تحقيق جملة من الأهداف المعينة ، كتطوير الأساليب و الأدوات التي تستخدمها في عملية الإنتاج و وضع حلول لطبيعتها باستخدام الاتصالات الداخلية و الخارجية .

5-الجمهور الداخلي:

الجمهور حسب " خضير شعبان " هو مجموعة من الأفراد لا نقل عن اثنين ...

ويتحدد مفهوم الجمهور في الاتصال الجماهيري بحجمه و كثرة عدده و انتشاره الكبير بالشكل الذي لا يمكن معه تحقيق الاتصال المباشر مع القائم بالاتصال و يختلف أفراده في السمات و الخصائص من الناحية الثقافية ، الاجتماعية ، السياسية ، الاقتصادية ، كما أن أفراده يعتبرون عناصر مؤثرة في العملية الاتصالية.¹

وما يهمنا هنا الجمهور الداخلي في المؤسسة لأننا بصدق تحديد مفهوم الجمهور الداخلي ، تتحدد فعالية الاتصال الداخلي من خلال تجنيد كافة المستخدمين حتى يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة كما يساهم في تخفيض نفقات المؤسسة بمواكبة التغيرات الجارية بمحيطها ، و الفرد باعتباره الفاعل الأساسي للعملية الاتصالية من جهة و المستهدف من جهة أخرى كانت هناك عدة نظريات في تصور الفرد داخل المؤسسة ، فأنصار العلاقات الإنسانية أن الأفراد يخرون بطبيعتهم و موضع ثقة و هم أصلاً موجهون نحو و تحقيق طاقتهم الإيجابية في حين أن أنصار المقارنة النسقية ينظرون للفرد في التنظيم على أنه له ثلاثة أبعاد أساسية:

• الجسم "البعد الفيزيقي"

• النفس "البعد النفسي"

¹- خضير شعبان ، مصطلحات في الإعلام و الاتصال (الجزائر دار اللسان العربي 1422 هـ) ص77 .

• الروح "البعد الروحي"

5-5-1 التحديد الإجرائي لمفهوم الجمهور الداخلي :

يمكن تعريف الجمهور الداخلي على أنه مجموعة من الأشخاص ينتمون إلى المؤسسة و ينضمون إلى أهدافها و قيمها بغض النظر عن الوظيفة أو الرتبة في السلم الهرمي و الموجودة بصفة دائمة أو مؤقتة في فترة انتسابهم في المؤسسة .

6/ منهج الدراسة :

عند القيام بأي دراسة علمية لا بد من اتباع خطوات فكرية منظمة و عقلانية ، هادفة إلى بلوغ نتيجة ما و ذلك بإتباع منهج معين يتناسب و طبيعة الدراسة التي ستنتطرق لها و بذلك عرف المنهج بأنه :

الأسلوب أو الطريقة الواقعية التي يستعين بها الباحث لمواجهة مشكلة بحث أو في دراسة مشكلة موضوع البحث.¹

فالمنهج هو الطريقة المتبعة للإجابة عن الأسئلة التي تثيرها إشكالية البحث كما ان اختياره لا يأتي من قبيل الصدفة او لميل و رغبة الباحث لمنهج دون اخر ، بل ان موضوع الدراسة و اهدافها هما اللذان يفرضان نوع المنهج المناسب ، و هذا الاختيار الدقيق هو الذي يعطي مصداقية و موضوعية النتائج المتوصل إليها ، وبما أن دراستنا تدور حول واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية فإنها تتنمي

¹أحمد بن مرسلی، مناهج البحث في علوم الإعلام و الاتصال(الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية 2005) ط 2 ، ص 286 .

إلى : الدراسات الوصفية الشائعة في بحوث الاتصال و التي تقوم على تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها و أبعادها ، و العلاقة بين متغيراتها بهدف الانتهاء إلى وصف علمي و دقيق و متكامل للظاهرة أو المشكلة التي تقوم على الحقائق المرتبطة فقد حدد لهذه الدراسة منهج وفق ما تتطلبه دراسة عنوان المذكورة من واقع الاتصال الداخلي و أهميته في تسيير المؤسسة و كذا أثر استخدام وسائل الاتصال الداخلي على مستوى أداء المؤسسة المدروسة ، فالقيام بجمع و جرد كل المعلومات المتعلقة بالموضوع و كذا تشخيص مؤشرات الدراسة استلزم استخدام المنهج المحي الذي يعني " الطريقة العلمية التي تمكن الباحث من التعرف على الظاهرة المدروسة من خلال العناصر المكونة لها و العلاقة السائدة داخلها كما هي في الحيز الواقعي و ضمن ظروفها الطبيعية غير المصطنعة من خلال جمع البيانات و المعلومات المحققة لذلك .

و نظرا لكون دراستنا لا تتوقف على وصف ، جرد و جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة فقط عن طريق التكميم باستخدام الأساليب الإحصائية بل تتعذر ذلك إلى تحليل و تفسير البيانات المختلفة ثم استخلاص النتائج العامة فقد استخدمنا ضمن المنهج المحي " المسح التحليلي " للوصول إلى التفسيرات الكيفية تضاف إلى النتائج الكمية .

و لتطبيق هذا المنهج اتبعنا الخطوات التالية:

- ضبط الاشكالية و صياغة التساؤلات .
- جمع معلومات أولية .
- تحديد حجم و نوع العينة و مواصفاتها و خصائصها.
- إعداد أدوات جمع البيانات و تصميمها خاصة الاستثمار.

- جمع البيانات من مفردات العينة ثم تحليلها على ضوء الاشكال المطروحة والتساؤلات .

7/ أدوات جمع البيانات :

إن نوعية الدراسة التي يقوم بها الباحث يجعله يستخدم نوع معين من طرق جمع البيانات ، حول الموضوع الذي هو بقصد دراسته للحصول على البيانات و المعطيات التي تخدم أهداف الدراسة ، و لهذا الغرض اعتمدنا على الادوات المنهجية الآتية :

7-1- الملاحظة :

تعرف الملاحظة في معناها العام بأنها توجيه الحواس والانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر رغبة في الكشف عن صفاتها و خصائصها بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة أو الظواهر.¹

- أما في بحثنا هذا فقد اعتمدنا الملاحظة البسيطة التي هي عبارة عن ملاحظة الظواهر و الأشياء كما تحدث تلقائيا في ظروفها الطبيعية دون إخضاعها لضبط علمي ، وهي من الوسائل البحثية التي يلاحظ من خلالها الباحث بعض الظواهر المفروضة ، كرد فعل المشتررين ، العلاقات الإنسانية بين الادارة و العمال ، نشاطات العمال ، وقت العمل و الراحة ... و الهدف من الملاحظة البسيطة هي جمع و تصنيف المعلومات التي يشتتها الباحث من الميدانين و فيها يستعمل الباحث بصره ، إدراكه خبراته و تجاربها السابقة في اختيار المعلومات و الحقائق و الظواهر التي يلاحظها.²

¹ عمار بوحوش، مرجع سابق ص 56

² إحسان محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي (بيروت دار الطليعة 1986) ص 105 .

7-2-استمارة استبيان:

يعتبر الاستبيان من أدوات البحث الشائعة في العلوم الإنسانية خاصة في علوم الإعلام والاتصال حيث يستخدم في الحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه في المجال المبحوث وقد استخدمنا أسلوب الاستبيان كأداة رئيسية في البحث كونه يساعد الباحث على جمع المعلومات من عينة كبيرة العدد مهما تميزت بالانتشار أو التشتت بالإضافة إلى أن عدم تدخل الباحث في التقرير الذاتي للمبحوثين أثناء الاستقصاء، ويوفر كثير من الوقت والجهد ويساعد على تصنيف البيانات مما يرفع من درجة الثبات ودقة النتائج.¹

وقد حاولنا ربط الاستمارة بإشكالية البحث ولما كان الهدف من الدراسة هو معرفة واقع الاتصال الداخلي الأكثر استخداماً وكم الأثر الذي يؤديه استخدام وسائل الاتصال على مستوى أداء المؤسسة المدروسة "مؤسسة مولاي للمشروعات الغازية" فيتم إعتماد أسئلة مدققة تغلب عليها الأسئلة المغلقة.

8/ مجتمع البحث :

يتمثل مجتمع البحث هنا في عمال مؤسسة "مولاي" و يتميز هذا المجتمع بعدم التجانس، نظراً لوجود بعض أوجه الاختلاف التي تميز أفراده عن بعضهم البعض ، هذا وقد قمنا باختيار مفردات حتى تكون عينة بحث للدراسة التي نحن بصدده البحث فيها .

¹ موريس أنجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ترجمة بوزيد صهراوي و آخرون (الجزائر دار القصبة 2006) ص 62 .

9/ العينة و إطارها الزماني :

تشمل العينة أفراد مجتمع الدراسة و يعتبر نجاح الدراسة لأي بحث علمي يتوقف على دقة اختيار الباحث لهذه العينة لأنها تكون ممثلاً للمجتمع الأصلي الذي استخلصت منه ، و هذا ما أراد "بيرلسون" قوله : أن العينة الصغيرة التي تنتقى بعناية سوف يتربى عليها نتائج صادقة تماماً مثل تلك التي ترتب على استخدام عينة كبيرة بالإضافة إلى ما توفره من جهد و وقت.¹ وقد اخترنا في هذا البحث عينة تتكون من 35 شخص ، و امتدت دراستنا من 15 مارس إلى 20 ابريل .

10/ الدراسات السابقة :

من أهم الأشياء هو وجوب مرور الباحث على الدراسات السابقة و اطلاعه عليها لتجنب التكرار و الأخطاء و إيجاد طرق و إجراءات منهجية تلائم دراسته ، ناهيك كونها مراجعاً هاماً يعتمد عليها و في بحثنا هذا حاولنا الحصول على دراسات سابقة و تمكننا من الحصول على الدراسات التالية :

10-1- الدراسة الأولى :

بعنوان "استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" دراسة ميدانية لمؤسسة "سونالغاز" فرع التسيير ، شبكة نقل الغاز ، قسنطينة "بولوعيدات حورية" شهادة ماجستير في الاعلام و الاتصال 2007-2008 و تدور إشكالية الدراسة حول تكنولوجيا الاتصال الحديث و دورها الفعال في ظهور أنظمة اتصالية حديثة حيث تعمل على توفير

¹رشدي طعيمة ، تحليل المحتوى في العلوم الإنسانية ، مفهوم ، أسس ، استخدامات (القاهرة دار الفكر العربي 1987) ص 135

الظروف الملائمة لنقل الوسائل و تداولها في أسرع وقت و بتكلفة قليلة ، و المساهمة الفعلية لـ تكنولوجيا الاتصال الحديثة في نقل المؤسسة التقليدية إلى مؤسسة مفتوحة في أي وقت و في أي مكان وكذا استراتيجية الجزائر في تبني تكنولوجيا الاتصال الحديثة.

و على ضوء ما ذكرنا صاغت الباحثة إشكالها على النحو التالي :

- ما هو واقع الاستخدام الفعلي لـ تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالمؤسسة ؟

تفرعت عنه التساؤلات التالية :

• ما هو ترتيب الوسائل التكنولوجية الاتصالية الحديثة الاربعة (الحاسوب ، شبكة الأنترانت ، شبكة الأنترانت ، شبكة الإكستراكت) من ناحية الاستخدام في المؤسسة ؟

• هل تؤثر العوامل الذاتية للمبحوثين على نسبة استخدامهم لـ تكنولوجيا الاتصال الحديثة ؟

• ما هو أثر هذا الاستخدام على مستوى أداء هذه المؤسسة ؟

- ولهذه الدراسة أهمية كبيرة حيث تهدف إلى :

الكشف عن مدى استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة .

- الوقوف على العوامل التي تحكم هذا الاستخدام.

- الكشف عن مدى مساهمة هذه التكنولوجيا في تفعيل العلاقات بين أفراد المؤسسات .

10-2-الدراسة الثانية :

بعنوان "واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الوطنية للتأمين و إعادة التأمين " LA CAAR دراسة ميدانية بالوحدة الجهوية بعنابة ، شهادة ماجستير تخصص إتصال سنة 1999-2000.

و تدور إشكالية هذه الدراسة حول الاتصال في المؤسسة و دوره في التسبيير و تنظيم العلاقات بين الأفراد و الهيكل التنظيمي ، و كذا تنظيم مختلف السيرورات التي تشكل حياة التنظيم و كذا التأثير الذي يلعبه على أداء و أفكار الآخرين و ذلك لتحقيق الانسجام و الانتماء و التحفيز لكل عضو في المؤسسة ، كما تناولت الاشكالية سعي المؤسسة الجزائرية في تبني الاتصال في تعاملها داخليا و خارجيا لتعزيز مكانتها في السوق و مسايرة معطياتها و التموصع في السيرورة الاقتصادية الجديدة .

و على ضوء ذلك صاغت الباحثة إشكالها كالتالي :

- ما هو واقع الاتصال في هذه الشركة في ظل التغيرات الجديدة ؟

وقد استخدمت الباحثة تقنية تحليل أو المضمون و التي تهتم في واقع الامر بالمحادثة و كل ما يكون اتصالا باعتبارها أسلوب و أداة للبحث العلمي تستخدم بالأخص في علوم الإعلام و الاتصال كما استعانت الباحثة باستماراة استبيان مكونة من 31 سؤال موزعة على محورين ، البيانات الشخصية ، و آخر عالج إشكالية الموضوع .

10-3-الدراسة الثالثة :

بعنوان : " الاتصال داخل المؤسسة و علاقته بفعالية التسيير " دراسة ميدانية بمؤسسة قادرى لصناعة الزجاج العصري و الاضواء الكائنة ببلدية بن بو العيد التي تبعد عن مقر ولاية عين الدفلى ب 04 كلومتر .

و هذا العمل عبارة عن بحث منشور على شبكة الانترنت لأستاذة بالمركز الجامعي " خميس مليانة " حيث تدور إشكاليته حول الاتصال الداخلي بالمنظمات و كيف يمكنه أن يؤسس لعملية تسيير فعالة ، انطلاقا من هذا صاغت الأستاذة الباحثة إشكالها على النحو التالي :

- ما مدى تأثير وسائل الاتصال في تسيير المؤسسة ؟

والذي تفرعت منه التساؤلات التالية :

- هل وسائل الاتصال المكتوبة المجددة في اللافتات الإعلانية تساعد في تحقيق التقارب بين العمال والادارة ؟

- هل اتخاذ القرارات عامل مهم داخل المؤسسة ؟

والمنهج المعتمد في هذه الدراسة هو الوصفي التحليلي لأنه يتناسبى و موضوع الدراسة يهدف إلى تحليل و وصف موقف أو مجال اهتمام معين ، و قد تم اعتماد الدراسة الاستطلاعية و الاستمارية كأدوات لجمع البيانات .

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى أن وسائل الاتصال المكتوبة و المجددة في اللافتات الإعلانية تساهم في تحقيق التقارب بين العمال و الادارة ، كما يؤثر التشاور في اتخاذ القرار في تحقيق الفعالية الانتاجية داخل المؤسسة .

11/ صعوبات الدراسة :

- ـ قلة المراجع و البحوث حول الموضوع .
- ـ عدم التحكم الجيد في المنهجية ،
- ـ ضيق الوقت و هذا لقيانا بهذه الدراسة اثناء فترة الدراسة .

الفصل الاول: الاتصال الداخلي.

تمهيد:

يمكن اعتبار الاتصال الداخلي عملية يتم من خلالها تبادل الرسائل بين الافراد التي تربطهم علاقات معينة، من مختلف المستويات وهذه الرسائل لا بد لها ان تتكيف مع متغيرات المحيط، حتى تؤدى الغرض المطلوب منها على اتم وجه، فالاتصال المؤسساتي يكتسي اهمية بالغة ، ذلك ان اى مؤسسة مهما كان نوع نشاطها تحتاج دوما الى وجود عملية اتصالية فعالة يتم من خلالها نقل المعلومات اللازمة وتوفيرها وتبادلها بين مختلف الافراد الفاعلين في المؤسسة ويتم ذلك حسب نوعية الاتصال و اهميته و علاقته في التخطيط وبعملية اصدار القرارات والرقابة، وللاتصال الداخلي مجموعة من الاهداف مرتبطة بالعاملين وبالجمهور، و تتم هذه العملية بوسائل متعددة داخل المؤسسة ومن هنا تختلف اوجه النشاط الذي تزاوله المؤسسات. ولذا سنتناول في هذا الفصل اهمية الاتصال الداخلي، اهدافه و انواعه كما سنتطرق الى هيكلة الاتصال الداخلي، اساليبه (وسائله، فنوناته) وكذا مهامه.....

اولا: الاتصال الداخلي (مفهومه، أهميته، اهدافه، انواعه)

1-مفهوم الاتصال الداخلي: تتکفل به مديرية الاتصال و الموارد البشرية و ذلك بإقامة شبكة الاتصال و التي تعد احد الأساليب الأساسية التي ظهرت حديثا ، و التي تؤدي إلى تسويق داخلي ناجح حيث تحاول المؤسسة التوفيق بين الوسائل البشرية و المادية لإثبات عاطفة الانتماء إليها و هذا جد هام لمرور المعلومات ، و تعتمد المؤسسة على الوسائل التالية: الاستقبال ، جريدة المؤسسة اليوميات ، الملصقات ، علبة الأفكار و الاقتراحات علبة، الرسائل و التطلعات ،

2-أهمية الاتصال الداخلي:

ان نجاح المؤسسة في تحقيق اهدافها يتوقف على نظام الاتصال بها. وهذا يعني ان الاتصالات الادارية ، لا ينبغي النظر اليها على انها عملية مستقلة قائمة بذاتها ولكنها عملية تعتمد عليها كافة العمليات الادارية في المؤسسة¹.

فعملية الاتصال من المكونات الرئيسية للعملية الادارية ، وقد بدأت تظهر الكتب والمقالات عنها خلال السنوات العشر الاخيرة لما لها من اهمية لتحقيق النجاح للادارة، كما انها تعتبر مهمة بالدرجة الاولى لتناول المشاكل التي تنشأ في اي مؤسسة ، وهي حيوية لعملية اتخاذ القرار. ونجد عملية التخطيط و التوجيه و التنسيق و التقويم تعتمد دائما على نوعية الاتصال² و تبرز اهمية الاتصال الداخلي في المجالات التالية:

¹- محمد بهجت، جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، (القاهرة، المكتبة الجامعية الحديثة، 1999)، ص: 168.

²- اميرة علي ، محمد ، الاتصال التربوي (القاهرة ، الدار العالمية للنشر و التوزيع 2006) ط 2 ، ص54.

2-1-الاتصال الداخلي واتخاذ القرارات:

يلعب الاتصال دوراً جوهرياً في عملية اتخاذ القرار، إذ عن طريق الاتصال يمكن تسهيل ايصال البيانات والمعلومات الحقيقة والصحيحة التي تأتي من الخارجسواء كانت صاعدة او هابطة¹ ، والتي تساعد على اختيار افضل البديل والوصول الى القرار الذي يتصف بالرشد او القريب من الرشد.

2-2 الاتصال الداخلي و التوجيه:

يعتمد المدير على توجيهه للعاملين على نظام من الاتصالات حيث يستطيع باستخدام سبل الاتصال المتاحة له ان يحدد للعاملين اهداف التنظيم بصفة عامة ويشرح لهم الواجبات و الاعمال التي تتوقع الادارة منهم ان يؤدوها والامكانيات التي تضعها الادارة تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الاهداف، كما ان الاتصالات هي سبيل الادارة لابلاغ العاملين رايها في مستويات ادائهم.

2-3 الاتصال الداخلي و التنسيق:

حيث يقصد بالتنسيق التوفيق بين الانشطة المختلفة في المؤسسة او جهود اي جماعة من جماعات المؤسسة و ذلك لمنع التضارب او التعارض بين هذه الوحدات و بحيث تسير الجهود الجماعية في تجانس و انسجام، لذلك فان التنسيق الفعال يتوقف على وجود قنوات اتصال جيدة في المؤسسة ، و تبرز اهمية الاتصال الداخلي في تحقيق التنسيق في مجال الاتصالات الاقية او العرضية .

¹- عمر عبد الرحمن ، نصر الله ، مبادئ الاتصال التربوي الانساني ، (عمان ، دار وائل للنشر 2001) ص 59 .

3- اهداف الاتصال الداخلي :

انطلاقا من الامانة الكبيرة التي يكتسبها اتصال المؤسسة يمكن تحديد مجموعة من الاهداف :

الأهداف الخاصة بالعاملين :

من أهم الاتصال الداخلي في أي مؤسسة تلك الخاصة بالعاملين حيث يسعى الاتصال الى التعريف بما يجري داخل المؤسسة ، مما يؤدي إلى زيادة التفاهم و الثقة كما بهدف إلى خلق الرضا و الارتياح في المؤسسة و بين العاملين بعضهم ببعض ، و دعم هذا الرضا بصورة مستمرة و كذا الارقاء بمعنويات العاملين من خلال إشراكهم في عملية تسيير الإدارة و ذلك بإبداء أرائهم ايزاء المواقف المطروحة .¹

كما ان الاتصال داخل المؤسسة من خلال تعريفه للعاملين بما يجري في المؤسسة يسعى إلى تبادل المعلومات الهامة مما يؤدي إلى التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في في الوسط العمالی ، فهي عندما تنتشر يصبح مفهومها كارثيا بالنسبة للمؤسسة ككل .

و لتفادي ذلك يستحسن مراعاة التوجيهات التي قدمها " سعيد يس عامر " و تلخص في توخي الإخلاص و مراعاة الأمانة في استلام و تسلیم و نقل المعلومات ، و كذا تشجيع الاراء البناءة و التزام الموضوعية .

3-1- أهداف الاتصال الداخلي الخاصة بالقيادات الإدارية :

تدور في مجلها حول تمكين القائد من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة مما من شأنه مساعدته على اتخاذ القرارات السليمة و الصائبة الهدافه القائمة .²

¹- خيري خليل ، الجميلي ، الاتصال و وسائله في المجتمع الحديث ، (القاهرة ، المكتبة الجامعية الحديثة 1997) ص35 .

²- المرجع نفسه ، ص38 .

3-2- أهداف الاتصال الداخلي بالنسبة للجمهور:

تتلخص في اقامة نظام اتصال به يمكننا من توصيل حقيقة الجهد التي نبذلها و كذا ترسیخ صورة المؤسسة في ذهنه، و النشاطات التي تقوم بها و كذا طبيعة انتاجها و خدماتها من جهة و التعرف على رأي الجمهور فيها و كذا مقتراحاته لتحسين خدماتها من جهة أخرى.

و مما سبق نلاحظ أن للاتصال أهمية قصوى في المؤسسة ذلك أنه يسعى لتحقيق أهداف كبيرة تنصب في مجملها في تعين أدوار المؤسسة و كذا خلق الرضى بين جميع الأطراف، لذلك على كل مؤسسة أن تتوخى الحذر أثناء تصميم برامجها الاتصالية مع الأخذ بعين الاعتبار تحسين الاتصال وقنواته داخل المؤسسة و الأهمية الكبيرة التي يتمتع بها، و الاتصال الداخلي كذلك يساهم في الدفع من معنويات العامل و يحسسه بأهميته و دوره مما من شأنه زيادة معدلات المشاركة في المؤسسة عن طريق اسهامهم في المشروعات التي تقوم بها ، و كذا زيادة إنتمائهم على محیط عملهم و تحسين آدائهم .¹

كما يهدف الاتصال إلى توفير المعلومات عن الظروف المحيطة بالمؤسسة لدى عمالهم و كذا شرح و تفسير القرارات بكل وضوح بما يقطع الطريق على مروجي الاشاعات فإذا لم تعتمد الادارة على الاتصال فإنها تنسح المجال لظهور فرع واحد من الاتصال غير الرسمي² و يرى بعض الباحثين أن الاتصال الداخلي يعمل على تحقيق أهداف متعددة أهمها:³

– تحسين الوعي بين العاملين و تعريفهم بالدور الذي يقومون به للمؤسسة.

¹– محمد فهمي ، العطروزي ، مرجع سابق ، ص469 .

– صالح بن نوار ، الاتصال الفعال و العلاقات الإنسانية . مجلة العلوم الإنسانية ، الجزائر عدد 22 ديسمبر 2004 ، ص117 . 130²

– فؤاد البكري ، العلاقات العامة بين التخطيط و الاتصال ، القاهرة دار النهضة 2001 ، ص235 .³

- رفع الكفاية الانتاجية للعاملين مما يزيد أرباح المؤسسة.
- تحقيق معدل دورات العمل.
- اجتذاب العناصر الممتازة من العاملين.
- رفع الروح المعنوية نتيجة الاحساس بإهتمام الإدارة بأمور العاملين.

أنواع الاتصال الداخلي :

يعتبر الاتصال الداخلي همة وصل بين هيئات المؤسسة وبين السلطة المركزية و عملية نقل المعلومات وتبادل الأفكار قد تكون في شكل عمودي في الاتجاهين ، الاعلى و الادنى للمؤسسة كما يمكن تم نكون أفقية بين رؤساء وهذا ما يمكن ان نعرف عنه عبر عنه بالاتصال الرسمي المرتبط بالتنظيم الرسمي للمؤسسة.

الاتصال الرسمي:

وهو الاتصال الذي تم في إطار الأسس و القوانين التي تحكم المؤسسة و لكي تكون هذه الاتصالات سارية و فعالة يجب أن تكون جميع قنواتها و وسائلها واضحة و معروفة لجميع الأعضاء الموجودين داخل إطار هذه المؤسسة و تكون هذه القنوات و الطرق لها فعالية و أهمية ، أيضا يجب أن تتم هذه الاتصالات حسب تخطيط السلطة المسؤولة أي أنه لا يقوم بالاتصال إلا من هو معني بذلك .

و الاتصال الرسمي الذي نحن بصدده الحديث عنه يكون مؤثر بالدرجة التي يكون فيها مقبول لدى جميع العاملين في المؤسسة، و وجود هذا القبول او عدم الوضع داخل المؤسسات المختلفة.¹

الاتصال الرسمي يقصد به تلك الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي .

¹عمر بن عبد الرحيم ، نصر الله ، مرجع سابق ، ص: 194، 195

وهذا النوع من الاتصالات قد حظي باهتمام اعضاء المدرسة التقليدية في الادارة ،وكانو يعتبرون ان هذا النوع هو الوحيد الذي يجب الاخبار به وقراره وما عدا ذلك من الاتصالات لا يجب الاعتراف بها على اعتبار ان الاتصال الرسمي هو الذي يحقق اهداف المؤسسة نظرا لأنه يتضمن التعليمات والامر التي يصدرها المديرون الى العاملين لإنجاز اعمالهم ولتحقيق اهداف المنظمة.²

ايضا نعني بالاتصالات الرسمية الاتصالات التي من خلال خطوط ومنافذ الاتصال التي يمر بها التنظيم ويتطابه، سواء نص عليها في لائحة التنظيم او نظامه الاساسي او جرى العرف في التنظيم على اتباعها ..¹

الاتصال الرسمي هو التنظيم المبني على اساس وضع سلسلة من السلطات التي تفوض بالترتيب من فرد لآخر وعبر هذه السلسلة تسير المعلومات والامر والتعليمات والمعاملات الرسمية والتقارير المختلفة وهذا التنظيم الرسمي للاتصال يظهر ويحدد على خرائط التنظيم الرسمي للأجهزة او الوحدات الادارية.²

ومنه فان الاتصال الرسمي يتخذ انماطا واسكانا رسمية تكون مرتبطة بالهيكل التنظيمي الرسمي وتصبح حركة الاتصال منه مرتبطة بالهيكل التنظيمي للعمل، ونوع العلاقات التي تربط بين افراد النسق ومن ثم بطبيعة الاتصال الذي تسعى المؤسسة الى تحقيقه... الخ³.

² محمد بهجت ، جاد الله كشك ، ص: 265 ، 266

¹ ابراهيم عبد العزيز ، شيخا ، مرجع سابق ص 395 .

² عبد الوهاب ، علي محمد ، السلوك الاتصالي في الادارة (د،ب،ن دار الفكر العربي ،د،س،ن) ص 93.

³ عشوي مصطفى ، مرجع سابق ، ص 145.

ويحدث هذا النوع من الاتصال عن طريق المواثيق ،المنشورات والمذكرات والتقارير ، الاجتماعات الرسمية والخطابات والأوامر المكتوبة ، ويتخذ الاتصال الرسمي في حركته عدة اتجاهات تكون مرتبطة بالهيكل التنظيمي بحيث يتم الاتصال عموديا من أعلى إلى أسفل والعكس أو أفقيا وذلك على مستوى تنظيمي ، بما في ذلك الإطارات المشرفين والعمال ومنه فالعلاقات في هذا النوع من الاتصال تكون بعيدة عن الطابع الشخصي كما أنها مقيدة بمجموعة من اللوائح.⁴

وهذا النوع من الاتصالات الرسمية يسير في الاتجاهات التالية:

- 1-الاتصال النازل: من أعلى إلى أسفل (من رئيس إلى عامل الانتاج ، أو من المدير إلى المعلم)
- 2-الاتصال الصاعد: من أسفل إلى أعلى (من عمال الانتاج إلى رئيس مجلس الإدارة أو من المعلم إلى المدير .)

الاتصال الأفقي: (التي تحدث بين المعلمين انفسهم او بين العاملين مع اعتبار المسؤوليات)

الاتصال في خطوط مائلة: (التي تحدث بصفة فجائية وغير منتظمة بين افراد المؤسسات المستويات المختلفة وفي موافق خاصة ومحدد). ¹

الاتصال النازل:

يقصد به تلك العملية التي تنقل بها المعلومات على انواعها واهميتها المختلفة من السلطة العليا إلى من هم أقل منهم درجة في جميع مجالات العمل والحياة ،بمعنى اخر من قمة التنظيم إلى ادنى المستويات الادارية والممثلة ، وهو يتضمن في العادة الافكار والقرارات والأوامر والتعليمات

⁴-الجيلاي حسان ، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية (ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1988) ص 80 .

¹-عبد الرحيم ، نصر الله ، مرجع سابق ، ص 195 .

والتوجيهات واكثر اشكال هذه الاتصالات حدوثا هي تعليمات العمل التي تعطى لجميع العاملين وعلى اختلاف مستوياتهم ، والوظائف التي يقومون بأدائها او المذكرات الرسمية والنشرات المطبوعة... الخ.

ولكي يكون الاتصال من اعلى الى اسفل مقبول للأفراد والأشخاص في المؤسسة يجب ان تتوفر في القائم بهذا النوع من الاتصال الشروط التالية:

- قوة المرسل ومقدراته في ان يعطي او يرسل التعليمات لآخرين.
- كفاءة المرسل الادارية والاتصالية ومعرفته للتنمية التي هي موضوع الاتصال و الاهتمام.
- قوة المرسل و مقدراته على القيام بممارسة سلطاته ونفوذه في المستقبل.
- الولاء و الطاعة الذي يعطي لمن يقوم بالإرسال الى التابعين له كمسؤول.

عملية تقبل قيام المرسل من قبل الآخرين عندما يعطي او يرسل التعليمات و المطالب إلى العاملين في المنظمة أو المؤسسة أو مجالات الحياة المختلفة ، لكي نضمن أن يكون الاتصال من هذا النوع جيدا و محققا للأهداف المطلوبة منه ، والتي قام من أجلها الاتصال يجب أن تتوفر المتطلبات الآتية

:

- محاولة الحصول على المعلومات و الوصول إليها و البيانات المطلوبة مقدما و قبل بدء عملية الاتصال.
- يجب العمل على تطوير اتجاهات إيجابية للاتصالات داخل المؤسسة و حتى خارجها.

- القيام بالتخطيط للاتصال بحيث تتوصل إلى ربط جميع الخطط الادارية مع بعضها البعض حوله كسي ثقة الآخرين لأن المعنى الذي يحصل عليه العاملين من عملية الاتصال المدير بهم يتوقف على مدى ثقتهم في هدف القائم بالاتصال ورغبتهم¹.

فالاتصال الهابط يصدر من القادة الاداريين في مستوى معين بالمؤسسة إلى المستويات الادارية الادنى منها ، ويتضمن عادة القرارات و التعليمات و التوجيهات الازمة لتنفيذ خطط وبرامج عمل معين².

يتم إرسال المعلومات من المستويات العليا في المؤسسة إلى المستويات الادنى فيها ، وعادة ما تتحمل في طياته قرارات وتعليمات وأوامر واجبة التنفيذ لمن توجه إليهم ، فهي تعتبر من الاتصالات ذات الاتجاه الواحد ويجب الالتزام بها و العمل على تتنفيذها و هذا النوع من الاتصالات يوجد في جميع المنظمات.¹

جوانب قصور الاتصال من أعلى إلى أسفل:

- بعض المعلومات الادارية و التنظيمية تكون سريعة ، بحيث من غير الممكن خضوعها لعملية الاتصال الحر و المباشر لأسباب عديدة و كثيرة فمثلا من الصعب على المسؤولين و الاداريين و خصوصا إذا كانت المعلومات تتعلق بنوعية الانتاج ، أو بنوعية المواد التعليمية .

¹ المرجع السابق ، ص ص 197 – 198 .

² محمد بهجت ، كشك ، مرجع سابق ، ص 266 .

¹ عبد الرحيم نصر الله ، نفس المرجع السابق ، ص 199 .

- عملية الاتصال من هذا النوع تحاول في معظم الاحيان و الاوضاع أن تبتعد و تتجنب الدخول في الشؤون الخاصة الدينية والسياسية للعاملين و الموجودين في إطار هذه المؤسسة .
- التوقيت الزمني الدقيق يعتبر في بعض الاحيان من العناصر التي تحد من عملية الاتصال وذلك لوجود معلومات خاصة التي
- التوقيت الزمني الدقيق يعتبر في بعض الاحيان من العناصر التي تحد من عملية الاتصال وذلك لوجود معلومات خاصة التي ذا انتقلت في وقت غير مناسب تعتبر غير ملائمة و غير مناسبة لأنها تسبب وجود الترويج و المزايدة و إعطاء الفرصة ل القيام بنشر الشائعات المختلفة .

الاتصال الصاعد:

و هي الاتصالات التي تبدأ من أسفل التنظيم إلى أعلى و تستخدم هذه الاتصالات في التقارير و الطلبات و الاقتراحات و الاستفسارات و الأخبار ، و هي قد تكون من العمال في الادارة الدنيا إلى الادارة الوسطى أو من الادارة الوسطى إلى الادارة العليا و إذا كانت الاتصالات النازلة هي الاكثر شيوعا و انتشارا داخل المؤسسة ، فإن الاتصالات الصاعدة لا تقل أهمية عنها إذ يتم عن طريق هذه الاتصالات تحقيق الادارة بالمشاركة و تساعد على إمداد الادارة العليا بالبيانات و المعلومات ، فقد تكون قرارات المديرين واقعية و سليمة كما تمكن المدير من التعرف على عوائق العمل و تكشف له عن أسباب التضارب في المصالح و تساعده على فض ما يكون هناك من خلافات داخل المؤسسة وهذا فضلا عن اعتبار الاتصالات الصاعدة مؤشرا حقيقيا على مدى ديمقراطية الادارة .¹

¹ إبراهيم عبد العزيز ، شيخا ، مرجع سابق ، ص 390 .

يعتبر هذا البعد (الاتصال الصاعد) مكملاً للبعد الاول (الاتصال الهابط)، حيث يشير هذا النوع إلى إرسال و تصعيد المعلومات من أسفل إلى أعلى أي من جميع المستويات الادارية بالمؤسسة إلى الادارة العليا بها و عادة ما تعمل هذه الاتصالات في طياتها شكاوى و مقتراحات و تقرير الأداء ، و كافة المعلومات عن سير العمل و التي قد يؤخذ بها أو لا يؤخذ بها وفقاً لمدى اقتناع الادارة العليا بها.²

و هذا النوع من الاتصالات الرسمية يحدث و يتم بين المرؤوسين لرؤسائهم من العاملين إلى الادارة حيث تكون الحاجة في الكثير من الاحيان و الوضاع واضحه و ضروريه لاتصال العاملين بالقاعدة الانتاجية بالمستويات الادارية العليا ، الاتصال من أسفل إلى أعلى يعني نقل المعلومات التي لها أهمية كبيرة في عملية اتخاذ و وضع القرارات و التخطيط العام ، و إعطاء الأوامر و التعليمات التي تتطلب التدخل لحل المشاكل المختلفة و التي تؤدي إلى زيادة الارشاف أو إعادة الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، كتقدير العاملين في المؤسسة و القيام بالثبات عليهم و على أعمالهم.

من الحقائق الهامة التي تظهر في هذا النوع من الاتصال ، أن المسؤول الاعلى الذي يقوم دائماً بعملية تشجيع عملية وصول المعلومات من المراكز المختلفة إلى أعلى لديه معرفة كاملة و شاملة لجميع الابعاد في المؤسسة و ما يحدث بالعمل بها.¹

و لقد دلت معظم الابحاث التي ظهرت في هذا المجال أن زيادة مدى و مقدار عملية الاتصال الصاعد إلى مدير المؤسسة عن مقدار وكمية العاملين ، و الموظفين على اختلاف مراكزهم مثل

² فؤاد البكري ، مرجع سابق ، 227 .

¹ عبد الرحيم نصر الله ، مرجع سابق ، ص200 .

هذا الوضع يدل على مدى الديمقراطية الموجودة لدى الادارة في عملية تعاملها و اتصالاته مع الموظفين و العاملين.

يجب أن نذكر أن تحقيق و إنجاز عملية الاتصالات الفعالة إلى أعلى في معظم الأحيان يكون صعبا و بصفة خاصة في المؤسسات الكبيرة.

و الادارة بشكل عام يجب أن تقوم بعملية تطوير و تنمية وسائل وأساليب عديدة و مختلفة وذلك لكي تحسن مستوى الاتصال إلى أعلى ، وبما أن الاتصال يعتبر قلب الادارة يجب أن يكون دائما و مستمرا بين جميع الاطراف و في كل الاتجاهات لسهولة القيام بعملية نقل المعلومات و القرارات و الاجراءات في شبكة كبيرة و واسعة من الاتصالات الداخلية و الخارجية.²

إن الاتصالات الصاعدة تبدو بطيئة نظرا لإمدادها بمجموعة من الاجراءات و العوائق كالتعديل في مضمونها أو تحريفه نهائيا ، مما يؤخر وصولها إلى الجهة المسؤولة هذا ما يجعل هذه الاتصالات تفقد بعض الشيء من قيمتها لدى العامل هذه القيمة التي أشار إليها كل من "شورمان برکوتير" و "وران" في دراسة لهما إذ خلصا إلى أن الاتصال الصاعد في نظر المرؤوس أهم عامل يقابلها في جو العمل كما أنه من أهم العناصر التي تبعث الرضا و الاشباع في نفسه¹.

الاتصال الأفقي:

الاتصالات الأفقي أو العرضية يقصد بها تلك الاتصالات التي بين العاملين في مستوى إداري واحد ، و ذلك بهدف التنسيق بين جهودهم.²

¹ عبد الرحيم نصر الله ، مرجع سابق ، ص ص 201- 205 .

² شهيب محمد علي ، السلوك الانساني في التنظيم (د،ب،ن،د،ن،1976) ط 2 ، ص 56 .

² محمد بهجت كشك ، مرجع سابق ، ص 267 .

هذا النوع من أنواع الاتصالات الرسمية يحدث في اتجاه أفقي و يقصد به الاتصال الذي يحدث بين موظفي المستوى الاداري أو العملي الإنجازي الواحد يهدف إلى تبادل المعلومات و التنسيق بين الجهود و الاعمال التي يقومون بها ، وفي كثير من الاحيان يحدث هذا النوع من الاتصال الافقي و يمارس على شكل اجتماعات اللجان و المجالس المختلفة الموجودة داخل المؤسسة ، و عملية توفير هذا النوع من الاتصالات الرسمية يعتبر من الامور التي تنسى أو تغفل في معظم الاحيان و خصوصا عند القيام بتصميم إطار أو هيكل معظم المؤسسات على الرغم من أهميتها للنجاح لا تقل عن أهمية الاتصالات إلى أعلى أو إلى أسفل ، لأن الاتصالات بين إدارات المؤسسة الواحدة تعتبر ضرورية لعملية التكامل بين الوظائف التنظيمية المتنوعة.³

و يقصد بهذا النوع إرسال المعلومات بين مختلف الادارات و الأقسام و الافراد الذين يتبعون في نفس المستوى الاداري الواحد بالمؤسسة ، و يعني تبادل المعلومات و الآراء بين الافراد و يتم هذا النوع من الاتصالات لاعتبارات التنسيق بين العاملين في ذات المستوى الاداري الواحد دون ممارسة السلطة لأي منهم على الآخر.

¹

و الاتصالات الافقية لا تقتصر على العلاقات الداخلية في المؤسسة أو الادارة الواحدة وإنما قد تكون بين مؤسسة و أخرى أو إداره و أخرى بمعنى أن الاتصالات الافقية قد تكون خارجية.

و تحقق الاتصالات الافقية أو الجانبية العديد من المزايا منها:

- تعمل على تكثيل و تنسيق جهود المديرين في ذات المستوى الاداري أو في المستويات المختلفة نحو تحقيق الاهداف المرسومة للمؤسسة ، أي عن طريق الاتصال الهابط على

³-عبد الرحيم نصر الله ، مرجع سابق ، ص 206 .

¹-فؤاد البكري ، مرجع سابق ، ص 227 .

طول خط السلطة كما كانت ترى النظرية التقليدية للتنظيم ، و إنما أصبحت الاتصالات اللافقة تسهم في تحقيق التعاون الفعال بين جميع المديرين كفريق متكامل و مترابط.

- تعطى الفرصة للمديرين من الاستفادة بخبرات زملائهم سواء كانوا يعملون داخل المؤسسة أو خارجها في المؤسسات المشابهة الأخرى.
- تسمح بالاتصال السريع و المباشر بين المديرين الذين ينتمون إلى مؤسسات مختلفة أو إلى أقسام متعددة في ذات المنظمة .

و على الرغم من أن الأهمية البالغة للاتصالات اللافقة أو الجانبية على النحو السابق ، إلا أنه نلاحظ قد يترتب على تطبيق مبدأ التخصص و بالتالي تقييم العمل داخل المنظمة خلق أنواع متعددة من الولاء داخلها بما يمثل حائلا دون تحقيق هذا النوع من الاتصالات و حتى إذا تحققت هذه الاتصالات فإنها لا تتم بالسرعة المطلوبة ، و كذلك لشدة التمسك بالشكليات و المبالغة و التعقيدات المكتبية.²

نصل إلى أن الاتصال الذي يحدث بين أفراد المستوى الواحد في المؤسسة مثلا بين المدير و رؤساء الأقسام و المصالح او بين العمال ان هذا الشكل من الاتصال يهدف إلى تحقيق التنسيق بين مختلف المصالح والدوائر الانتاجية والادارية.¹

الاطارات ← المشرفون

المشرفون ← المشرفون

² إبراهيم عبد العزيز ، شيخا ، مرجع سابق ، ص ص 393- 394 .

¹ حجاب محمد منير ، وهبي سحر محمد ، المدخل الأساسية للعلاقات العامة (المدخل الاتصالي) ، (القاهرة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، 1995) ص 41 .

المنفذون ← المنفذون

فعندما يتصل عامل باخرين في نفس المستوى فانه يعمل على تحقيق الانسجام معه وكذلك لتنسيق العمل حتى يكون اكثر فعالية و اكثر جودة و انتماء ، وعندما يحدث الاتصال بين مصلحة و اخرى فانه يتحقق ادماج المصالح لتحقيق الاهداف المرجوة

وهو ما يدفع على الشعور بالتناسق سواء فكريأ أو اجتماعيا و منه الارتياح النفسي لدى مختلف العمال و ينجر عن ذلك كله تنسيق في الادوار و المهام و انسجام كلي بين مختلف الاطراف ليتحولوا إلى طرف واحد وفعال².

و بالإضافة للأنواع الثلاث للاتصال الداخلي في المؤسسة نجد بعض الدارسين و المهتمين بهذا المجال أضافوا نوعا آخر :

الاتصال الداخلي في خطوط مائلة:

هي نوع آخر من الاتصال الرسمي والتي تكون فجائية و غير متوقعة أو معتادة ، أي أنها تحدث في الواقع وأحوال خاصة جدا التي يمكن استعمال أي نوع من أنواع الاتصال الأخرى فيها أي أن هذا النوع يعتبر أقل الوسائل و طرق الاتصالات استخداما داخل المؤسسات على اختلاف أنواعها و مجالاتها و اهتماماته و عملها ، إلا أنها تعتبر ذات أهمية خاصة في المواقف و الاحاديث التي لا يمكن للأفراد القيام بها بكفاءة من خلال وسائل الاتصال الأخرى¹.

فمثلا عندما يكون المدير أو المسؤول الاعلى مجبرا على الاتصال المباشر على الافراد أو الاعضاء الذين لديهم المعلومات الضرورية و الموالية ل تلك اللحظة ، أو التي لا يوجد أي طريقة

²-عشوي مصطفى ، مرجع سابق ، ص 14 .

¹- عاشر احمد صقر ،ادارة القوى العاملة (بيروت دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، 1979)، ص 138 .

للحصول عليها إلا عن طريق القيام بمثل هذا الاتصال المباشر حتى لو لم يكن مقبولاً القيام به ، و لهذا الاتصال ميزة خاصة و هي توفير الوقت و الجهد و السرعة في الوصول إلى ما هو مطلوب و هام.

و في عملية الاتصالات الرسمية يجب أن تكون شبكة هذا الاتصال قادرة على إيجاد السرعة بنقل المعلومات بالإضافة إلى وجود الدقة في المعلومات أو الأخبار و الأوامر و القرارات التي تنقل و التي تؤدي إلى تحقيق الفعالية في الأداء و هناك ثلاثة أنواع من الاتصال و شبكاته :

الأول : يتم الاتصال فيه من شخص أو مركز لآخر بصورة دائيرية مرتبة و لكنه يكون بطيء السرعة و غير دقيق ، و لا يوجد له شكل ثابت أو حالة معنوية أما بالنسبة للقيادة ف تكون معروفة و معالمها واضحة.

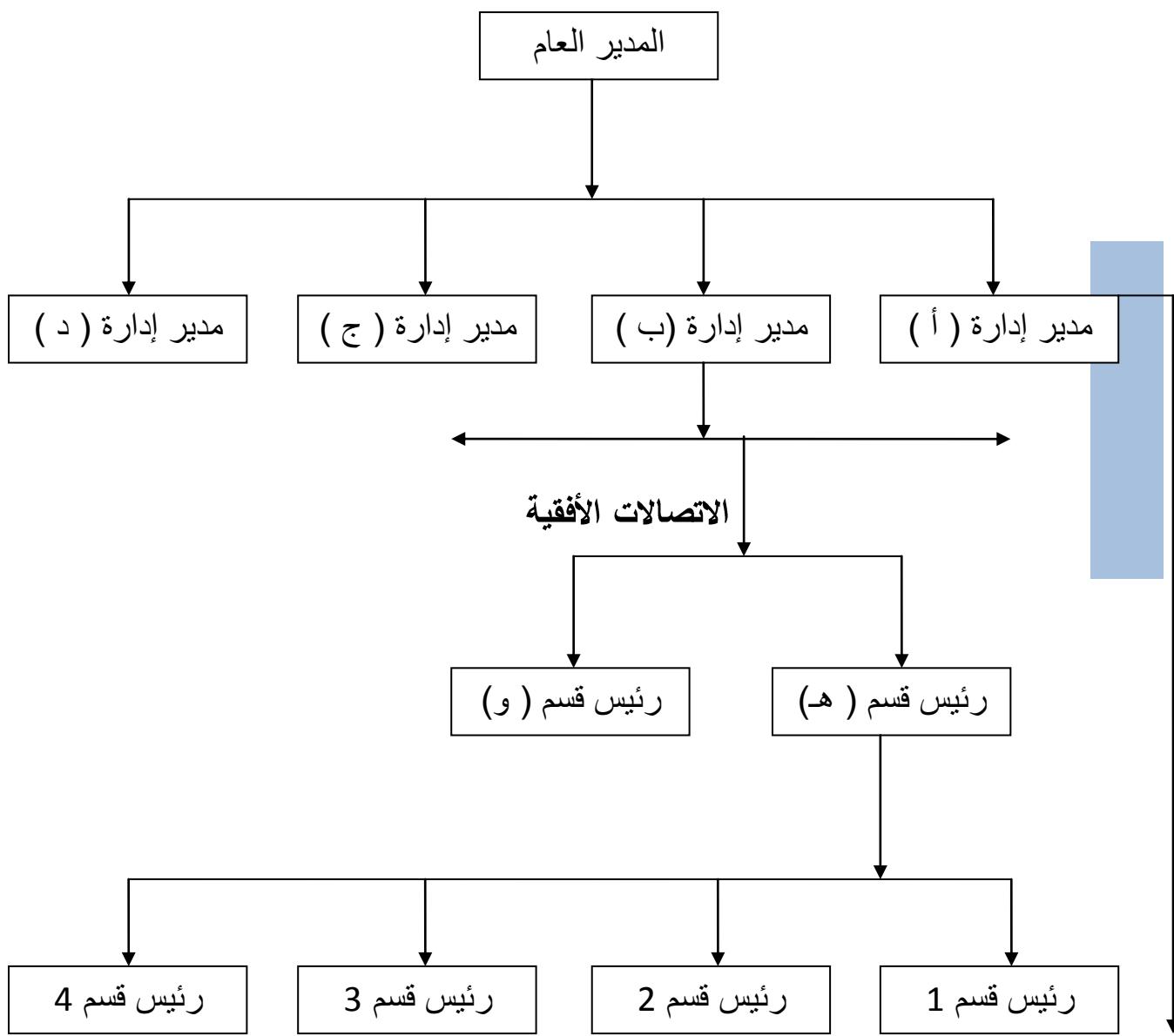
الثاني : يتم فيه نقل المعلومات من القاعدة إلى أعلى و بالعكس عن طريق وجود مساعدين و يكون سريع لكنه متوسط الدقة.² و التنظيم فيه واضح و معروفا ، و الحالة المعنوية فيه ملحوظة و ظاهرة و لكن القيادة فيه تكون غير واضحة أو معروفة.

ثالثاً : يتم فيه وصول المعلومات بين القيادة و العاملين بطريقة مباشرة و دون وسيط و هو سريع جدا و دقيق و تنظيمه مستقر و مباشر و الحالة المعنوية فيه مؤكدة تماما و وضوح القيادة فيه ضعيف جدا.

لذا يجب مراعات هذه العوامل والجوانب عندما نقوم بعملية تخطيط شبكة الاتصال و العمل على تحقيق الاتزان بينها ، مع تحقيق السرعة و الدقة و وضوح التنظيم و ضهور القيادة و دعم الروح المعنوية.¹

² - عشوبي مصطفى ، مرجع سابق ، ص: 140 .

شكل (1) : الاتصالات الإدارية الهابطة و الصاعدة و الأفقية



¹ عبد الرحيم ، نصر الله ، مرجع سابق ، ص 140 .

¹ محمد تامر ، العدلي ، السلوك الانساني و التنظيم من منظور مقارن ، (الرياض ، معهد الادارة العامة ، 1993) ص 470

الاتصال غير الرسمي:

اما الاتصال غير الرسمي فهو الاتصال الذي يتم فيه التفاعل بطريقة غير رسمية بين العاملين ، بين جميع أعضاء المؤسسة بتبادل المعلومات و الأفكار او وجهات النظر في الموضوعات التي تهمهم و تستدلون بهم ، فتبادل المعلومات هنا يتم من خارج منافذ الاتصال الرسمية أو بعيد عن خطوط تحديدها و تدعمها السلطة الرسمية خلال السلم الهرمي ، المدرج للتنظيم وذلك غير اللقاءات غير الرسمية في أية مناسبة من المناسبات التي تسمح بتبادل المعلومات بين الأشخاص.¹

تبين للمنضرين ان الاتصال الرسمي غير قادر لوحده على حل كل مشاكل المؤسسات ، نظرا للعيوب التي يحملها في طياته مثل :

- انعدام المؤونة الكافية .
- احتمال تشويه المعلومات.
- الإقلال من الدافعية لدى الأفراد .
- بطء العملية الاتصالية .

فظهرت الحاجة الى معرفة الاتصال غير الرسمي ، الذي ينشأ بطريقة عفوية تلقائية و الذي تعددت تعارفه دون ان تختلف كثيرا اذ بعرفه " كاهن " الاتصال الرسمي من خلال الخصائص و المميزات التي لخصها :

الاتصال غير الرسمي تعبير تلقائي و عفوي غير عادي مشاكل وقضايا ، وهذا النوع من التعبير يؤدي إلى إشباع داخلي و نفسي أحسن من الاتصال الرسمي .²

¹ مصطفى حجازي ، الاتصال الفعال و العلاقات الإنسانية الإدارية ، (بيروت دار الطليعة ، 1992) ط 2 ، ص 119 .

² عشوي مصطفى ، مرجع سابق ، ص 149 .

من خلال هذه التعريفات نرى بان هذا النوع من الاتصال العفو ي ليس هناك أي جهد في نشأته كما يؤدي دورا مهما و هو الإشباع النفسي للعمال ، و هذا النوع من الاتصال تحدده بعض الظروف الاجتماعية لأفراد الجماعة يحد من تفاعلهم و اتصالهم ببعضهم البعض.³

حيث يمثل ذوي المركز الاجتماعية المتسابقة إلى اقتصار تفاعلهم عن بعضهم البعض مع الآخرين الذين يختلفون عنهم في المكانة الاجتماعية ، وبذلك قد نجد في المؤسسات كل جماعة تشكل نوع من التنظيم يقوم على المكانة و الوظيفة و يصبح الاتصال في بعض الاحيان مشوها ، و يعتبر الاتصال غير الرسمي بمثابة إحدى المخارج النفسية الهامة التي يستطيع العاملون من خلاله التعبير عن آرائهم دون خشية بطش الادارة بهم .

من خلال التعريف السابقة للاتصال غير الرسمي نستنتج بأنه عفو تلقائي ، و يعبر عن انشغالات و اهتمامات الأفراد و هو ناتج عن العلاقات الاجتماعية و علاقة الصداقة بحيث من خلاله تنقل الأفكار و المشاعر بحيث يؤدي إلى تكوين جماعات غير رسمية داخل التنظيم باعتباره عملية معقدة ، يجب أن نجعل منه وسيلة إيجابية داخل المؤسسة.¹

و قد برزت أهمية الاتصالات غير الرسمية على إثر تجارب " هاوترن " و الأفكار التي قدمها أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية و الذين يؤكدون بأن الاتصالات غير الرسمية ليست جميعها تتعارض مع أهداف المؤسسة ، بل أنهم يؤكدون على أن هذه الاتصالات يمكن أن يكون لها دور في إنجاز أهداف المؤسسة.²

³-عاشور أحمد صقر، مرجع سابق، ص231 .

¹-سلیمان حنفي، محمود، السلوك التنظيمي و الأداء،(القاهرة دار الجامعات المصرية ،د،س،ن)ص282 .

²-محمد بهجت ،كشك ، مرجع سابق، ص ص267 - 268 .

ومن أمثلة الاتصالات غير الرسمية :

- ما يدور بين الزملاء في العمل من أحاديث عن مشاكلهم الخاصة أو عن آمالهم أو عن الأحوال العامة التي تستدعي اهتمامهم و تستحوذ على تفكيرهم.

- الشكاوى و التظلمات التي تصل من صغار العاملين إلى الرئيس الأعلى للمؤسسة مباشرة متحطية بذلك المستويات الرئاسية التي تتم بين صغار العاملين و بين الرئيس الأعلى .

و الجدير بالذكر أن الاتصالات غير الرسمية تنشأ نتيجة لعدة عوامل : العلاقات الشخصية بين العاملين الذين ينتمون إلى نفس المجموعات الرسمية أو غير الرسمية ، ومن هذه العوامل أيضا وجود اختلافات في مهارات الاتصالات الرسمية بما يكبس الرسائل و يجعلها تتسم بالبطء و الجمود و يعطل هذه الاتصالات لذلك يجب عدم كبت الاتصالات غير الرسمية بين العاملين بالمؤسسة إلا إذا كان وجودها يؤدي إلى تعطيل الاتصالات الرسمية أو إعاقة العمل وإنجاز الأهداف في المؤسسة .

و تأخذ هذه الاتصالات عادة أحد الاتجاهات التي تقرها الاتصالات الرسمية ، فقد تأخذ شكل الاتصالات النازلة كأن يريد مدير المستشفى إبلاغ نصيحة لأحد الأطباء التابعين له و لا يريد أن يبلغها له بصفة رسمية و قد تأخذ شكل الاتصالات الصاعدة كأن يريد مهندس فني بإحدى الشركات تقديم اقتراح إلى رئيسه بصفة غير رسمية ، و قد تأخذ أيضا شكل الاتصالات الأفقية أو الجانبية كأن يتصل مدير المبيعات بمدير الإنتاج و لكن دون استعمال وسائل الاتصال التي يقرها التنظيم .

ثانيا : الاتصال الداخلي (هيكلته ، أساليبه ، مهامه)

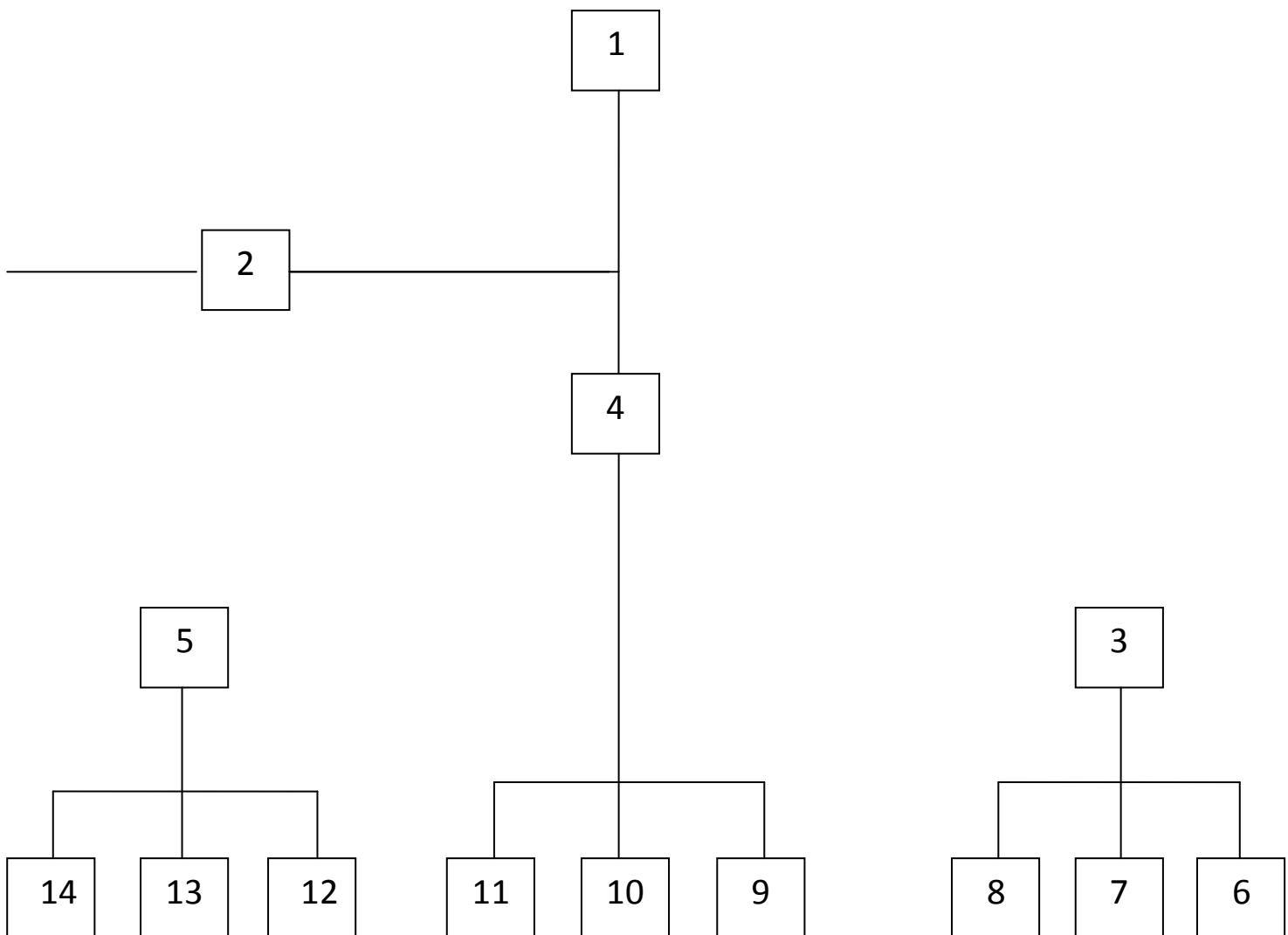
هيكلة الاتصال الداخلي في المؤسسة :

الاتصال الداخلي يتدخل لخلق دعائم عدة ودوائر اتصال من أجل أن تختفي الحاجز و لكي يتصل الجميع ، لذلك فقبل نشر وتوزيع أكبر قدر من المعلومات يجب أن يحدد الاحتياجات وتنظيم المسارات التي ستتبعها هذه المعلومات أثناء عملية تنقلها ، فتوزيع عدد كبير من المعلومات بدون تنظيم محكم يضمن وصولها إلى الجهات المعنية بالشكل الصحيح يمكن أن يعرقل العمل أكثر من أن يساعد على إنجازه ففعالية المعلومات مرتبطة بفعالية الأداء ، و القائمين على الاتصال في المؤسسة . إن تنقل المعلومة هو قدرة نظام الاتصال على تسخير تدفق المعلومات بين المرسل و المستقبل بشكل فعال و الأكثر إنتاجا.

فإعادة تنظيم هيكلة الاتصال داخل المؤسسة تحتاج إلى هيكل ضمن المؤسسة يقوم بتسخير تنظيم الاتصالات التي تتم ، فالانحرافات و المعلومات غير صحيحة يمكنها أن تؤثر في طريقة الهيكل التنظيمي و في عمل القنوات و المصادر الموجودة في المؤسسة .

ومن الواضح أن كل مؤسسة تبني نمط أو عدة أنماط من الاتصالية المتاحة، هذه الأنماط هي التي تعكس عدد الأشخاص المشاركين في الاتصال وكذلك الشخص أو الأشخاص الذين لهم صلاحية التحكم في العملية الاتصالية دون الآخرين كما تتشكل في المؤسسة شبكة أو عدة شبكات اتصالية تحدد طبيعة الاتصال من ناحية ديمقراطية أو أتوقراطية ...

شكل رقم 2: الاتصالات الرسمية و غير الرسمية



- شبكة الاتصال الرسمي : خطوط مستمرة تربط بين مراكز الهيكل التنظيمي .

2- شبكة الاتصال الخفي : خطوط متقطعة تربط بين أشخاص يحتلون مراكز مرتبطة ببعضها مباشرة بعلاقة وظيفية .

1-1 أنماط الاتصال الداخلي : قام كل من " بافر " و " باريت " ببعض البحوث حول الاتصالات الداخلية و أهميتها و اتخاذ القرارات و تكشف هذه البحوث أن التنظيم الامركية أكثر فعالية في حل المشكلات المعقدة كما أظهرت أنماط الاتصالات على النحو التالي ¹ :

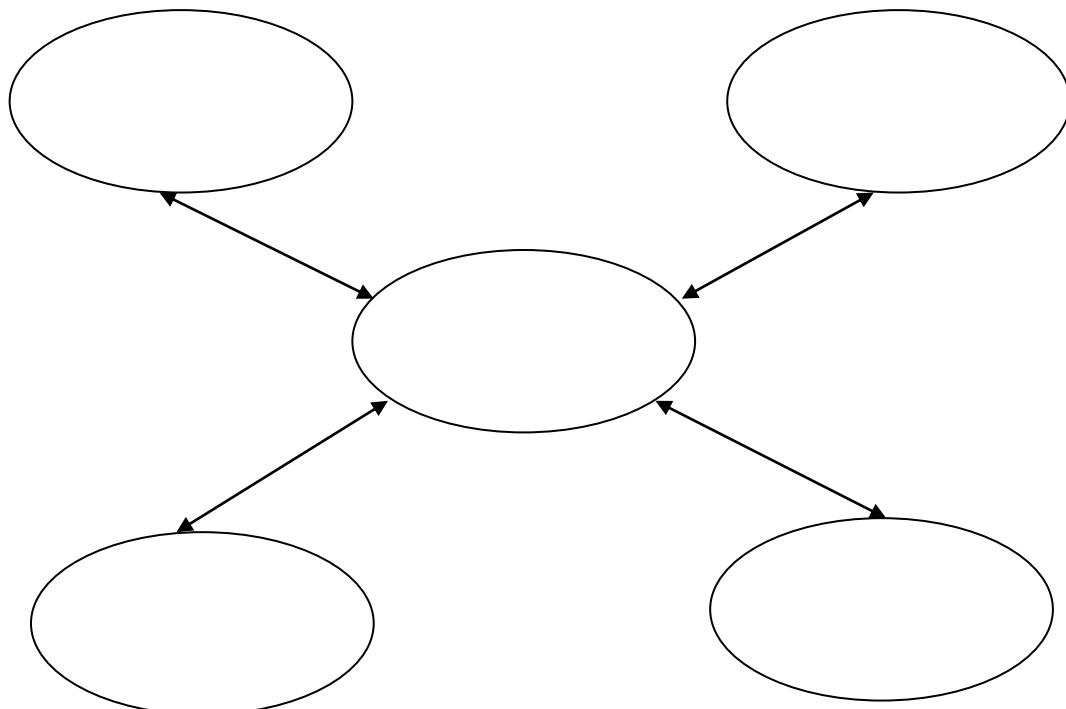
1-1-1 أنواع الأنماط الاتصالية الداخلية :

النمط الأول : شكل العجلة : وهذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور أو الرئيس أو المشرف أن يتصل بأعضاء المؤسسة الآخرين ، ولا يستطيع أعضاء المؤسسة في هذا النمط الاتصال المباشر إلى الرئيس ، أي أن الاتصال يتم فيما بينهم عن طريق استخدام هذا الأسلوب فقط واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار يتركز في الرئيس او المدير .

¹ صلاح الدين محمد ، عبد الباقي ، السلوك الانساني في المنظمات ، (القاهرة الدار الجامعية للنشر ، 2001) ، ص ص

. 234،223

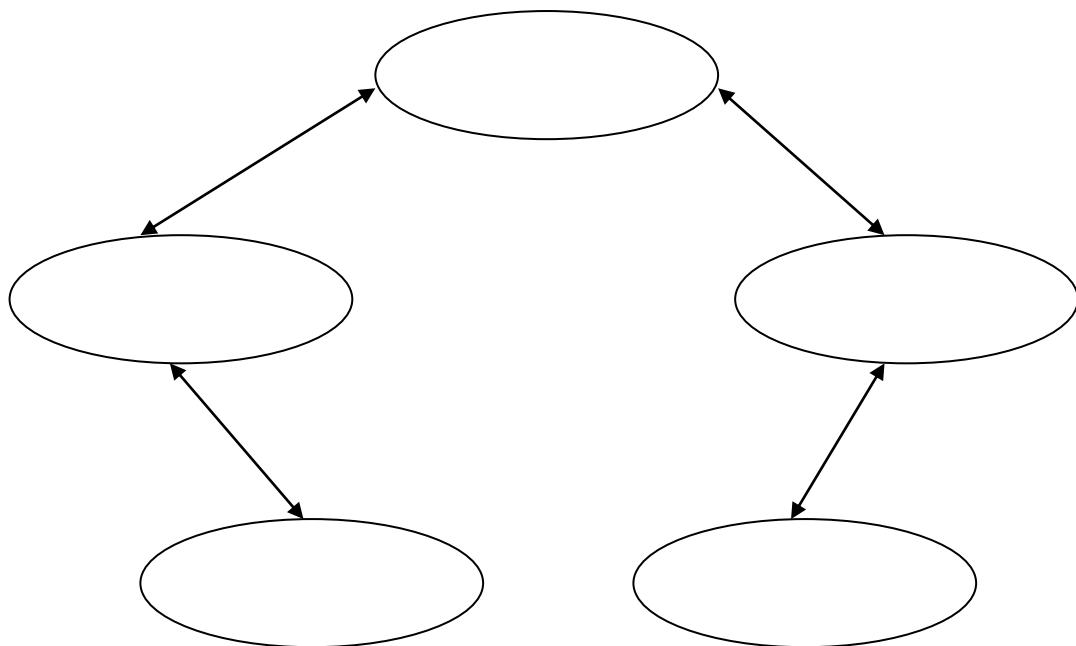
شكل 3 : شكل العجلة ¹



النمط الثاني : شكل الدائرة : و في هذا النمط يكون كل عضو مرتبط بعضوين أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالاً مباشراً بشخصين آخرين ويمكن الاتصال ببقية الأعضاء بواسطة الأفراد الذين يتصل بهم اتصالاً مباشراً .

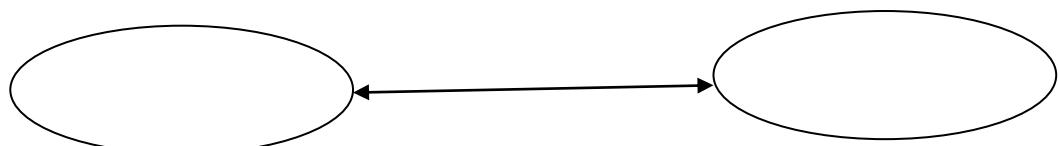
¹ بلعويدات حورية، مرجع سابق ، ص: 49

شكل 4 : شكل الدائرة¹



النمط الثالث : شكل السلسلة : في هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال بفرد واحد أو فردين ، إلا إذا كان الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة ، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في منتصف السلسلة يملك النفوذ و التأثير الأكثر في منصبه الوسطي .

شكل 5 : شكل السلسلة²

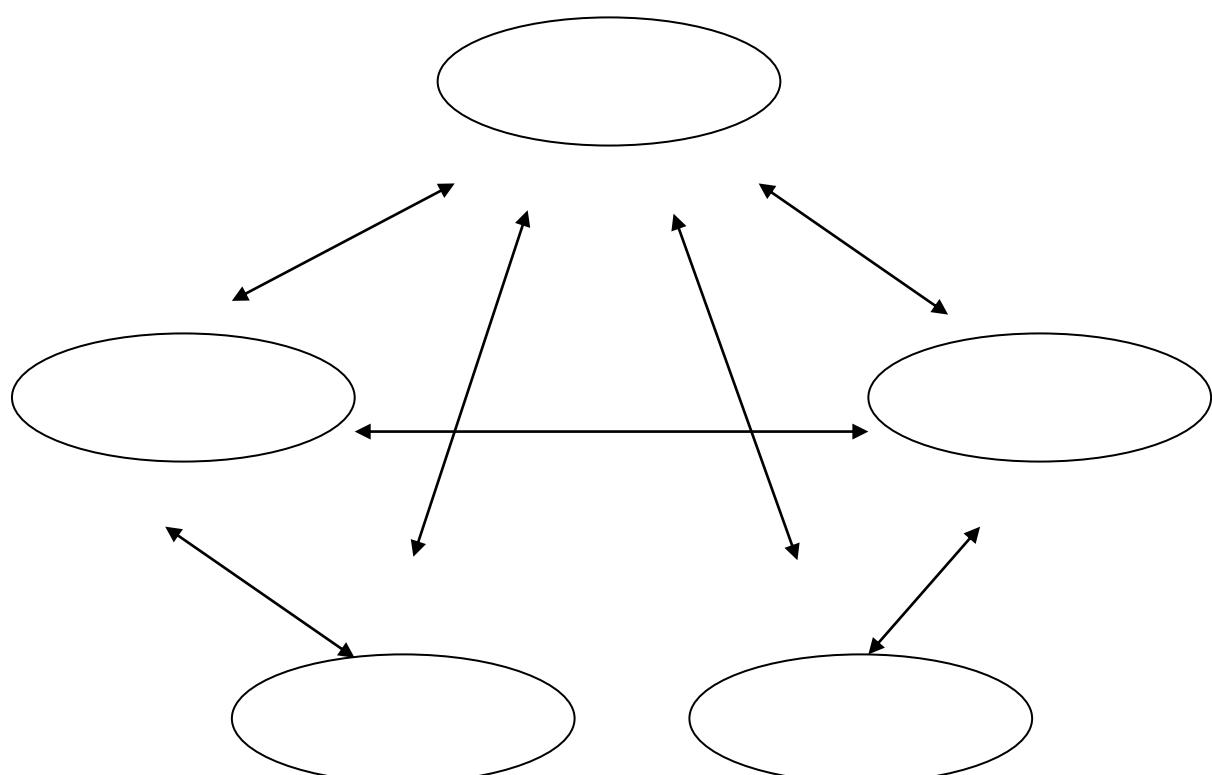


¹ محمد فتحي ، مرجع سابق ص 110 .

² بلعيادات حورية ، مرجع سابق ، ص 50 .

النمط الرابع : الشكل الكامل : المتشابك في هذا النمط يتابع لكل أفراد المؤسسة (الجهاز) الاتصال المباشر بأي فرد فيها بمعنى آخر أن الاتصال هنا يتجه في كل الاتجاهات التحرير فيها و بالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفقا له .

شكل (6):**الشكل الكامل المتشابك**¹



¹ المرجع السابق ذكره ، ص50

العوامل التي تؤثر في أنماط الاتصال الداخلي بالمؤسسة:

يختلف نمط الاتصال الداخلي المتبعة من مؤسسة إلى أخرى و ذلك راجع إلى عدة عوامل يمكن إيجاز بعضها فيما يلي :

حجم المؤسسة :

يتأثر نظام و أنماط الاتصالات بحجم المؤسسة و تشعب فروعها فالمؤسسات قد تكون صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم ، و كلما كان حجم المؤسسة كبيراً أدى ذلك إلى تعدد المستويات و الوحدات الإدارية و يؤدي ذلك إلى اتساع خطوط الاتصال و تشابك قنواتها العديدة ، و هذا يتطلب نظام دقيق لاتصال لتحقق المؤسسة أهدافها ، أما المؤسسات الصغيرة أو المتوسطة الحجم تتميز عملية الاتصال بها بالبساطة و المباشرة بين أطراف الاتصال.¹ و كبر حجم المؤسسة و تشعبها يجعل من عملية الاتصال بين أفرادها أكثر صعوبة و تعقيداً ، لذلك يتضح في هذا الحال أن تكون البيانات و المعلومات صادرة في اتجاه واحد فقط لتقادي الاضطرابات أو التضارب في هذه البيانات .

درجة التعقيب التنظيمي:

إن نمط الاتصال الداخلي يتأثر بعدد الوحدات (المؤسسات الفرعية) التي تضمنها المؤسسة و بالتوزيع الجغرافي لهذه الوحدات فكلما بعثت هذه الوحدات عن بعضها البعض كان الاتصال فيما بينها ضعيف إن لم يكن منعدماً.

¹ -أحمد خاطر ، محمود بهجت ، كشك ، إدارة المنظمات الاجتماعية و تقويم مشروعات الرعاية ، (القاهرة المكتب الجامعي الحديث) ص 290.

عمر المؤسسة :

من المعروف أنه كلما كانت المؤسسة حديثة النشأة كلما أثر ذلك على عملية الاتصالات وشكلها لأن الطلب الملح في بداية إنشائها جعل عملية الاتصال ضيقة ما أمكن حتى يتم تحديد دور كل فرد فيها بشكل دقيق وواضح ، أما إن كان عمر المؤسسة قد مر عليه وقت طويل فإن الاتصالات الداخلية بين أفرادها تتشابك و تتسع و يزيد معدل الرسمية فيها .²

طبيعة العمل :

تختلف المؤسسات عن بعضها البعض من حيث طبيعة العمل و النشاط الذي تمارسه كل منها لذلك فإن طبيعة هذه الإعمال أو الأنشطة تؤثر على أنماط الاتصالات الداخلية.

نوعية الرؤساء و اتجاهاتهم :

يلعب الفاعلين داخل المؤسسة دور كبير في سيرها أو العكس فهم الذين يخلقون القيمة المضافة داخلها و عادة ما يشكلون أحد العوامل التي تؤدي بالمؤسسة إلى التغير .

و يمكن القول كتعليق مما سبق أن اختيار نمط الاتصال المناسب في المؤسسة راجع لعدة عوامل تلخص في: حجم المؤسسة، عمرها و كذا درجة تعقيبها التنظيمي وإلى طبيعة و نوعية الرؤساء، و ليس هناك مقياس لتفضيل نمط على آخر.

و تتبثق على أنماط الاتصال السابقة عدة شبكات اتصالية :

² صالح بن نوار ،مرجع سابق ،ص ص 117، 130، .

شبكات الاتصال:

ينشأ الاتصال في المؤسسة لمساعدة الأفراد على الحصول على أكبر كم من المعلومات اللازمة لأداء عملهم و التنسيق بينهما ، و بين أعمال ومهام الآخرين في المؤسسة و بالتالي يصبح الاتصال نظام اجتماعي معقد يتكون من شبكات اتصال حيث تخدم هذه الاخيرة الهيكل التنظيمي من جهة و عملية تدفق المعلومات من جهة أخرى.¹

تعريف الشبكات الاتصالية :

يقصد بالشبكات الاتصالية الناحية التنظيمية المنظمة للعلاقات بين أفراد الجماعة الواحدة.¹ أي أن هيكلة الاتصال في المؤسسة هو الذي ينظم و يحدد العلاقات الموجودة و المتاحة في المؤسسة .

أنواع الشبكات الاتصالية :

قام كل من " بافيلاس " و " بارديت " 1961 في مجال شبكات الاتصال بدراسة حول الموضوع و وجدوا أن هناك خمسة أهداف رئيسية هي :

-السرعة في إنجاز العمل .

-الدقة في إنجاز العمل .

-التنظيم الداخلي للجماعة .

-القيادة داخل الجماعة .

¹ سراوية حسن ، السلوك في المنظمات ، (القاهرة دار المعرف ، 2001) ص235 .

¹ صلاح الدين محمد ، عبد الباقى ، مرجع سابق ، ص235

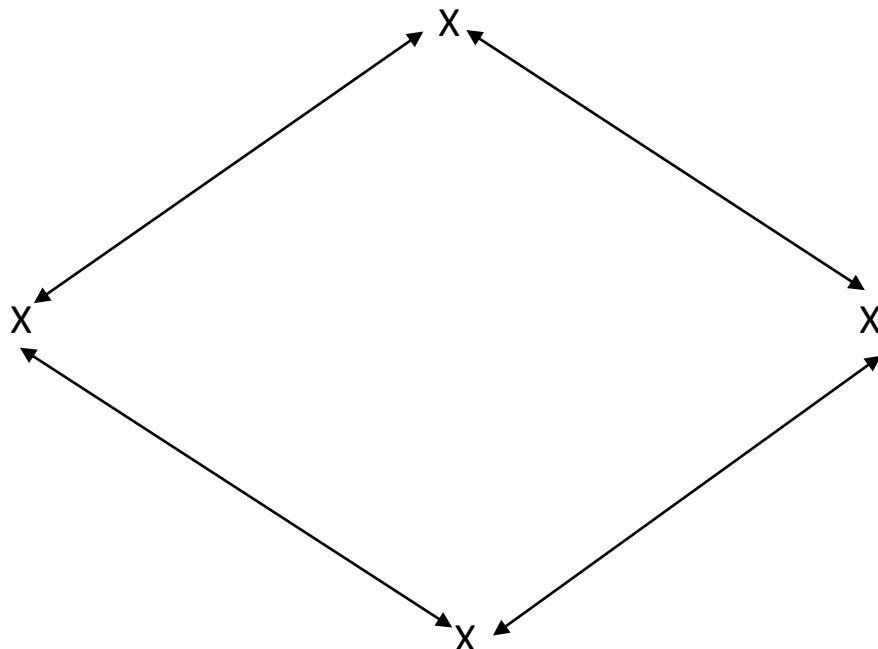
-الحالة المعنوية داخل الجماعة.

و بناءاً على هذه المؤشرات حددت ثلات شبكات للاتصال تتميز جميعها بوجود اتصالات ذات اتجاهين إلا أنها اختلفت من حيث الشكل التنظيمي الداخلي بحيث تدرج من شبكات ديمقراطية إلى شبكات أقل ديمقراطية وهي على النحو التالي :

شبكات الاتصال الأولى :

و هي شبكة أكثر ديمقراطية حيث تتيح لكل فرد فرصة التفاعل مع فردين آخرين داخل الجماعة في نفس الوقت الذي تكون فيه هذه الجماعة منظمة في شكل دائرة أي دون تحديد واضح لمن هو رئيسها .

الشكل 7 : شبكة الاتصالات الأولى "الديمقراطية" ¹

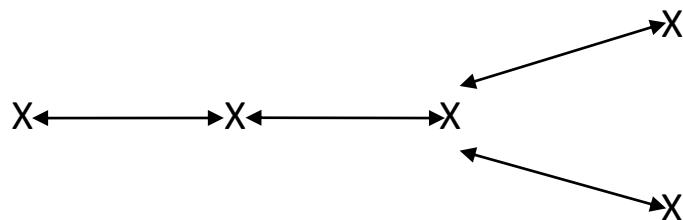


¹-المرجع السابق ذكره ، ص 238 .

شبكة الاتصالات الثانية :

و هي شبكة أقل ديمقراطية حيث تتيح لثلاثة أفراد الفرصة لكي يتفاعل كل واحد منهم مع فردین آخرين ، حيث تتيح الفرصة للباقين لكي يتفاعل كل منهم مع فرد واحد فقط وفي نفس الوقت فإن الجماعة منظمة في شكل ثلات مستويات توضح من هو رئيس الجماعة

الشكل 8: شبكة الاتصالات الثانية " أقل ديمقراطية "¹

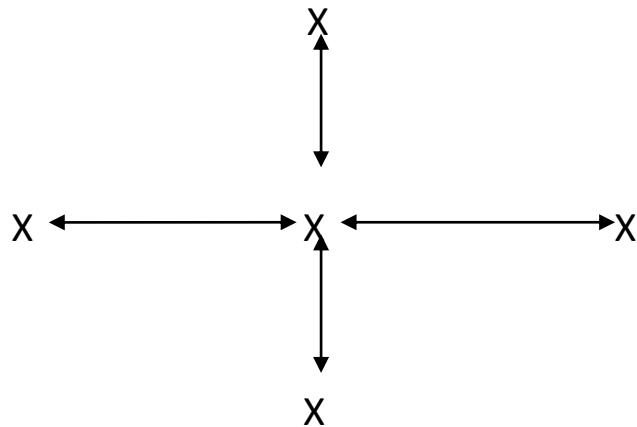


شبكة الاتصالات الثالثة :

و تعتبر أقل الشبكات ديمقراطية حيث تتيح لكل فرد فرصة التفاعل مع فرد واحد فقط داخل الجماعة و في نفس الوقت فإن الجماعة منظمة في شكل مستويين إداريين يوضحان من هو رئيسها .

¹ المرجع نفسه ، ص ص 239 ، 240

شكل 9 : شبكة الاتصالات الثالثة "أتوقراطية"²



بالإفادة نظرة على أهم نتائج هذه الشبكات الثلاث و عند أخذ الأهداف المتعلقة بالدقة و السرعة و التنظيم الداخلي و القيادة كمؤشر للعمل الذي يجب إنجازه و الحالة المعنوية كمؤشر للشعور بالرضا داخل الجماعة ، يمكن إجمال هذه النتائج في :

- إن شبكات الاتصال الأتوقراطية تؤدي بشكل حتمي إلى الشعور بالاستياء أما العمل فقد يكون مرضيا أو غير مرضي و يتوقف ذلك على القدرة الفنية لرئيس الجماعة .
- إن شبكات الاتصال الديمقرطية تؤدي بشكل حتمي إلى الشعور بالرضا لدى الأفراد أما من حيث إنجاز العمل فإن الأداء عادة ما يكون متوسطا و ذلك لمحاولة التقرير بين الآراء المتعارضة .

و الجدول التالي يوضح أهم النتائج الإجمالية لشبكات الاتصال :

² المرجع السابق ، ص 239 .

¹ المرجع نفسه ، ص 240 .

جدول 10: أهم نتائج شبكات الاتصال¹

الأهداف	شبكة الاتصال الأولى	شبكة الاتصال الثانية	شبكة الاتصال الثالثة
السرعة	بطيئة	عالية	عالية
الدقة	قليلة	جيدة	جيدة
التنظيم الداخلي	لا يوجد شكل مستقر	يوجد شكل مستقر ومتباين	يوجد شكل مستقر ومتباين بسرعة
القيادة	لا توجد	ظاهرة	ظاهرة تماما
الحالة المعنوية	عالية	منخفضة	منخفضة

أساليب الاتصال الداخلي (وسائله وقواته) :

لإتمام عملية الاتصال بين المرسل أو المتصل و المرسل إليه أو المتصل به لا بد من استعمال أساليب يمكن عن طريقها نقل المعلومات أي مضمون الاتصال و أساليب الاتصال في ثلاثة هي :

- أولا : أسلوب الاتصال الكتابي .

- ثانيا : أسلوب الاتصال الشفوي .

- ثالثا : أسلوب الاتصال التصويري.

¹ بلعيادات حورية ، مرجع سابق ، ص54

و نستهل بـ:

أسلوب الاتصال الكتابي : يتم الاتصال الكتابي عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المرسل إليه و هذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الصور في المنظمات كبيرة الحجم معقدة التنظيم ، ولكي يحقق الاتصال الكتابي الهدف منه يجب أن تنسن الكلمة المكتوبة بالبساطة و الوضوح و الدقة ، و يحقق الأسلوب الكتابي الاتصال المزايا التالية :

- يمكن من الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة حتى يمكن الرجوع كلما اقتضى الأمر ذلك.
- يحمي المعلومات المراد نقلها من التحرير بدرجة أكبر من الاتصال الشفوي.
- يعتبر وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإداراة و مالها و جهدها.¹

هذا النوع من الاتصال يحدث بين جميع الأفراد على اختلاف درجاتهم و أماكنهم في العمل أو في الإداراة كما يحدث بين الأفراد و الأشخاص بصورة فردية و شخصية في الحياة اليومية و العلاقات العامة و الإنسانية التي تجمع بين مختلف الأفراد من الأماكن المحلية الداخلية أو الخارجية للبلاد ، أو المنطقة التي يعيش فيها كل فرد و الاتصال هنا يكون عن طريق استعمال الكتاب و توثيق و إثبات المعلومات و المطالب و التعليمات بهدف نقلها و سهولة الرجوع إليها وقت الحاجة إذا كان هذا الاتصال أثناء القيام بالمهام العملية ، هذا الشيء لا يتوفّر في عملية الاتصال الشفوي و الذي من الصعب أن يحدث إذا كانت المؤسسة كبيرة و منتشرة في عدة أماكن و عملية الاتصال الكتابي تحقق الدقة و الأمانة أثناء نقل الوسائل الاتصالية إلى العاملين خصوصا إذا كان يعتبر الشكل المعتمد لدى معظم الموظفين و المسؤولين الذين يعتمدون على

¹ إبراهيم عبد العزيز ، شيئا ، المرجع السابق ، ص ص 399 ، 399 .

التعليمات المكتوبة¹ اعتمادا تماما و ذلك لكي يستطيعوا معرفة كيفية و مدى انجاز أعماله ، و لأنه يمكن من القيام بنقل نفس المعلومات كما هي إلى أكبر عدد من الأفراد.

هذا النوع من وسائل الاتصال يعطي الطرف الذي يتقبل الرسالة الفرصة الكافية و المناسبة للقراءة دون أن يقاطعه في ذلك أحد ، كما وأن هذه الوسائل تعطي الفرصة الكافية للمرسل للتفكير في موضوع الرسالة و هل صاغها بصورة مناسبة و مقبولة و ضحت جميع الجوانب التي يريد نقلها إلى المستقبل .

و هذا النوع من وسائل الاتصال يكثر في حالات الاتصال من الأعلى إلى الأسفل و يقل استعماله في الحالات العكسية وذلك لخوفهم من كتابة المعلومات التي من الممكن أن تستعمل ضدهم فيما بعد ، أو لأنها من الممكن أن تسبب الإزعاج للمدير أو حتى تغضبه .

و من جوانب ضعف هذه الوسائل الاتصالية هو عدم معرفة المستقبل للد الواقع و الأساليب التي أدت إلى إرسالها أو لأنه من الممكن أن يفهمها بصورة مختلفة ، لأنه يوجد اختلاف في المفاهيم و القدرة على التفكير و مستوياته بين الطرفين الأمر الذي يؤدي إلى دعم تحقيق الاتصال للأهداف المنشودة لأن العاملين ينقلون التعليمات التي وصلت إليهم بصورة خاطئة و غير مطابقة للمقصود.²

و لكي نتغلب على هذا الجانب الضعيف يجب أن نقوم بعملية تعزيز الاتصال الكتابي عن طريق الشرح و المناقشة لموضوع الرسالة و الهدف منها إذا كانت رسالة عامة ، و يتم تحقيق

¹-عبد الرحيم ، نصر الله ، المرجع السابق ، ص 231 .

²-المرجع نفسه ، ص 232 .

ذلك بأن يقوم المسؤولون بمقابلة العاملين بصورة جماعية أو فردية و التأكد من أنهم استطاعوا معرفة أسباب إرسال الرسالة لهم وكيف يمكن القيام بتنفيذ وتحقيق المطلوب منها.

طرق الاتصال الكتابي كثيرة و مختلفة ومنها :

التقارير :

تكتب فيها المعلومات التي ترسل من أدنى إلى أعلى بهدف تسهيل مهمة الادارة في متابعة و مراقبة أعمال العاملين لزيادة معرفتها بالأحداث التي تحدث أثناء القيام بالأعمال المطلوبة من كل فرد و هذه التقارير التي تتحدث عنها من الممكن أن تكون بصورة محددة في أنها ترسل في أوقات محددة و معينة من قبل و أنها ترسل حسب الوضع القائم و الحاجة إليه.¹

و التقارير التي تعالج مواضيع معينة مثل التفتيش عن العمل أو متابعته يجب أن تكون موضوعية و تظهر الأسباب التي أدت إلى كتابتها بالإضافة إلى كتابة رأي من يكتبها و يقدمها بصورة واضحة و صريحة و ذلك لتوفير وقت المسؤول عندما يتفحص الأمور .

و عند كتابة التقارير يجب أن تأخذ في عين الاعتبار أن معظم المسؤولين ليس لديهم الوقت الكافي لقراءة ما هو مطول أو يدخل في تعقيدات مملة لذا يجب كتابة التقارير بصورة ملخصة بدلا من التقرير المطول ، و يجب أن نراعي الترتيب المنطقي المتسلسل الذي يجعل منه وسيلة اتصال فعالة و مجده.²

¹ محمد ناجي ، جوهر وسائل الاتصال في العلاقات العامة ، (عمان مكتبة الراند ، 2001) ص 88 .

² عبد الرحيم ، نصر الله ، مرجع سابق ، ص 233

المذكرات والمقترنات:

هي عبارة عن نوع من الاتصالات الكتابية في معظم الأحيان التي يقوم بإعدادها وكتابتها العاملين أو المرؤوسين إلى المسؤولين ، بهدف القيام بتوضيح بعض الجوانب و مشاكل العمل أو لكي تثبت حدوث أمر داخل المؤسسة أو القيام بتقديم اقتراحات التي تخص العمل و المؤسسة و في نفس الوقت من الممكن أن يقوم بتقديم المذكرات المسؤولين إلى العاملين بهدف شرح و تأكيد بعض الجوانب و لمجرد ذكر بعض الواجبات التي يجب أن يقوم بها كل فرد .

و هذا النوع من الاتصال الكتابي له أهميته الخاصة في نقل المعلومات و الاقتراحات التي تقييد العمل لذلك يجب العناية و الاهتمام به و على المسؤول أن يقبله و يشجع استعماله.¹

الأوامر و التعليمات:

في معظم الحالات صورة لإصدار القرارات و إعطاء الأوامر و إرشاد و توجيه العاملين ، و جميعها تصدر مكتوبة من أعلى لأسفل لكي تتفذ و هذا النوع يشترط وضوحاً منذ اللحظة الأولى لوصوله إلى العاملين و أن لا يكون فيه التباس في المعاني بالإضافة إلى أنها تهم جوانب مشوقة لمن يقوم بتنفيذها ، و مهم جداً الأسلوب الذي تكتب فيه حيث يتحقق مع استعدادات العاملين الذين يرسل إليهم .

و يفضل أن تجمع الأوامر في كتاب يعرض على العاملين الموجودين في المؤسسة و خصوصاً الجدد في حين دخولهم إلى العمل كي تساعدهم في معرفة الأمور السابقة و الموجدة و ما يطلب منهم و الأمور التي تمر مناقشتها و التحدث عنها حينما حدثت مثل هذا الكتاب من

¹-نفس المرجع ، ص234

الممکن أن يحدد أو تقرر كل مؤسسة الفترة الزمنية التي يصدر فيها "الشهر - نصف السنة - سنة" أو أقل حسب وضع المؤسسة و سرعة الأحداث التي تحدث فيها .¹

الشكاوى :

تحدث عندما تكون الأسباب قاهرة لها و هي عادة تحدث بين جميع المؤسسات التي يعمل بها عدد كبير من العاملين بدرجات متساوية أو مختلفة ، هذا لا يعني عدم حدوث شكاوى في المؤسسات الصغيرة لكن حدوثها يكون أقل بصورة ملحوظة ، و من أسباب حدوثها عدم توزيع العمل بصورة جيدة و واضحة أو عدم القيا بها بالصورة و الشكل المطلوب و من المحتمل أن يكون أحد العاملين مظلوما أو أن الأوامر لم تفهم .

و الشكاوى في معظم الأحيان تقدم من الأسفلى إلى الأعلى حيث يتوجب على المسؤولين الاهتمام بها و فحصها و معرفة أسبابها و القضاء عليها حيث من الممکن أن تؤثر على صيرورة العمل ومن المؤکد أن عملية الاهتمام بهذه الشكاوى يكون لها التأثير النفسي على العاملين فيرفع من معنوياتهم و يشعرهم بالأهمية و المكانة عند الإدارة.²

إن الشكاوى في كثير من الحالات إذا كانت جادة فهي تكشف الانحرافات و الجوانب غير القانونية في الأعمال الإدارية ، و من جهة أخرى من الممکن بل من المحتمل أن تكون الشكاوى كاذبة غير صحيحة و القصد منها ضرر بعض الأشخاص المسؤولين أو حتى العاملين ومن الممکن ضرر المؤسسة و تشویه سمعتها و سمعة العاملين فيها ، لذلك يجب أن

¹ نفس المرجع ، ص 235 .

² المرجع السابق ، ص 236 .

نتوسع في الاعتماد عليها وأن نقوم بمعاقبة من يقدم الشكاوى الكاذبة أو أن نهمل الشكاوى غير الموقعة.³

أسلوب الاتصال الشفهي :

المحادثة الشفوية:

هذا النوع من الاتصال من الممكن أن يحدث أو يتم مباشرةً أي ووجه لوجه أو من الممكن أن يحدث بصورة سريعة ودون احتمال التأجيل لأهميتها ، و تحدث عن بعد و ذلك بواسطة استعمال الأجهزة الخاصة بالاتصال مثل الهاتف ، الأجهزة اللاسلكية و بالإضافة إلى ما ذكرناه في المقدمة نقول أن هذا النوع من الاتصال يحدث بصورة رسمية و منظمة أو من الممكن أن يتم بطريقة غير رسمية و الاتصال غير الرسمي هنا يكون في العادة مناسب أكثر و قريب إلى التفاصيل و الوصول إلى النتائج من عملية الاتصال أكثر في حالة الاتصال الرسمية .

و في حالة الاتصال من هذا النوع إذا تضمنت الوسيلة أوامر و تعليمات أو معلومات هامة، الاتصال الشفوي وحده لا يكفي بل يجب أن يكون معزز كتابيا وإذا كان موضوع الاتصال

³ ابو اهيم عبد العزيز ، شيخا ، مرجع سابق ، ص: 41 .

¹ عبد الرحمن، نصر الله، مرجع سابق، ص 223.

طرح الشكاوى أو التظلمات يجب معالجتها و اتخاذ الإجراءات المناسبة المطلوبة و السريعة لكي يرتاح و يطمئن الطرف الذي قام بطرحها.²

المقابلات الجماعية : (المؤتمرات و الاجتماعات)

أوضح الأنواع و أكثرها فائدة و عن طريقها تكون محاولة معرفة المشاكل التي توجه الإداره و طرق حلها أو التخلص منها، أيضا تعطي الفرصة لعملية تبادل الآراء و الأفكار كي تكون منها فائدة لجميع الحاضرين و المتواجدين في نفس المكان.

و بما أن هذا النوع يؤدي إلى تجميع الكثير من العاملين مع بعضهم في نفس الوقت و المكان فإن هذه الطريقة تقابل بالاهتمام لأنها تفسح المجال أمام الآراء و الأفكار الجديدة التي تأتي من المسؤولين .

و حتى تحقق الفائدة المطلوبة من هذا النوع من الاتصال الشفوي يجب مراعاة الجوانب التالية:

- القيام بالخطيط للاجتماع .
- تحديد الموضوع الرئيسي للاجتماع و إعداد جدول أعمال مختصر له.
- إلمام رئيس الاجتماع بجميع جوانب الموضوع .
- يجب أن يحضر الاجتماع الأشخاص الذين يهمهم الأمر.
- تحديد موعد عقد الاجتماع في الزمان و المكان المناسبان.

² محمد ناجي ، جوهر ، مرجع سابق ، ص 93 .

- اتصاف رئيس الاجتماع بالسلوك الديمقراطي و المقدرة و الرغبة الجادة في الاستماع للعاملين .
- يجب القيام بتسجيل المناقشات التي تدور في المؤتمر أو الاجتماع و النتائج التي يصل إليها المشتركين و توزيعها على جميع المشتركين و منهم المعنى بالأمر.¹

المقابلة (المحادثة) :

تبادل لفظي يحدث بصورة مباشرة بين الشخص الذي يقوم بال مقابلة و بين الشخص أو الأشخاص الآخرين و تعتبر أداة هامة جدا من أدوات الاتصال الداخلي المؤسسي التي تستعمل عندما نريد معرفة العلاقة التي تربط بين المتغيرين ، تماما كما يحدث في المعرفة التي توجد بين الرئيس و المرؤوس و حتى تكون المقابلة ذات فائدة و جب أن تتوفر على الشروط التالية :

- في الوقت المخصص الذي تجري فيه المقابلة يجب على الطرفين التفرغ التام لها.
- بداية الحديث يجب أن يكون فيها شيء من المقبول و الود، البساطة و الثناء.
- كشرط أساسى للمقابلة هو القدرة على الإنصات عندما يتحدث الطرف الآخر و ذلك حتى يشعر بالأهمية و المكانة و حتى يكون رد فعله موضوعي.
- يجب عدم السماح لأى شخص بالدخول أثناء المقابلة و ذلك لضمان عدم المقاطعة و التشويش من أي نوع كان.

¹ عاشر أحمد، صقر، مرجع سابق، ص140 .

- خلال المقابلة على الطرف المسؤول الحذر من الغضب و التعصب و التذمر من أي

شيء².

- لذا نعرف ونستخلص في الأخير إلى أن هذا الأسلوب يتم عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل إليه شفاهه، أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة و هذا الأسلوب يتميز عن أسلوب الاتصال الكتابي بأنه أكثر سهولة و أكثر يسرا و أكثر إقناعا للمرسل .

أسلوب الاتصال التصويري :

هذا الاتصال يعتمد الصور و الوسائل المرئية في العملية الاتصالية و يحدث كنتيجة مباشرة لمشاهدة صور معينة أو وسيلة مرئية ، و ما تحمل من معاني تؤثر تأثيرا مباشرا على المشاهد و يحدث منها رد فعل عليها و الصور أو الوسائل المرئية عديدة و متنوعة جدا منها الصور الشخصية ، الأفلام على أنواعها ، و الشرائح و التلفاز و غيرها و هي تعطي الفرصة للمرسل الذي يستعملها في استخدام الألوان و الحركة و جوانب الحياة المختلفة ، و هذا بطبيعة الحال يكون له التأثير المباشر و الكبير على النفوس المتقبلين لهذه الرسالة بالإضافة إلى ذلك فإن هذا النوع من الاتصال من الممكن أن يكون ناطقا أو صامتا و من الطبيعي أن يكون تأثير الناطق أكبر أثرا من الصامت ، في نهاية الأمر يجب أن لا ننس أن لكل وسيلة من الوسائل التي ذكرت أو الوسائل المستعملة في هذا النوع من الاتصال لها إيجابيات و سلبيات التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند استعمالها.¹

²- المرجع السابق ، ص ص 142 ، 143 .

¹- كمال بربور ، الادارة عملية و نظام ، (بيروت ، المؤسسة الجامعية للدراسات ، 1996) ص 323 .

و ما يجدر ذكره أن هذا النوع من الاتصال لا يستعمل بشكل واسع بسبب المعوقات الكثيرة التي من الممكن أن تقف أمامه مثل استعمال اللغة و أهميتها أو عدم معرفتها بين الطرفين لذلك فهو لا يستعمل لوحده بل في الحالات الكثيرة يستعمل مع نوع آخر من أنواع الاتصال التي ذكرت .²

و هناك وسائل للاتصال بالمستخدمين و العمال تستخدمها كثير من المؤسسات و أهمها:

اللوحات الخشبية:

و هي من وسائل الاتصال المنتشرة و تعتمد في نجاحها على المكان الذي توضع فيه و تعتبر الطرق و صالات الأكل من الأماكن المفضلة ، و يتوقف حجم هذه اللوحات على مقدار المعلومات التي ترغب الإدارية في تعريفها للعمال و يلاحظ في الرسائل الإخبارية الواردة بها أنها تكون مقتصرة و متعلقة بالأحداث الجارية كاجتماعات الموظفين مما تنشره الصحف عن المنشأة أو أفرادها و عادة ما تشمل المعلومات التي تعلق عليها اللوائح و التعليمات و التحضيرات الخاصة بشؤون العمال و مما يعاب على استخدام اللوحات أنه قد ترك البيانات من موضوع معين على اللوحة مدة زمنية طويلة و الواجب وضع البيانات لمدة قصيرة .¹

مجلة المؤسسة:

تصدرها المؤسسة بقصد توزيعها على موظفيها أو عمالها أو موزعيها أو غيرهم لتحسين العلاقة بينهم و مباشرتها و تدعيمها مما يعود بالخير عليها ، و تمتاز بأنه من الممكن أن تظهر

² إبراهيم عبد العزيز، شيخا ، مرجع سابق ، ص 247 .

¹ فؤاد البكري ، مرجع سابق ، ص ص 240- 241 .

شخصية الهيئة للجمهور الذي توزع عليه فتحكم المنشأة في تحرير المجلة و إخراجها يجعلها قادرة على أن تنقل صورة صادقة للجمهور حيث يشعر أنه يعرف المؤسسة .

تختلف مجالات المؤسسة في تحريرها و إخراجها حسب الجمهور الذي نشأت من أجله و هناك أنواع مختلفة لهذه المجلة منها :

- مجلة المؤسسة الخاصة بالأفراد.

- مجلة المؤسسة الخاصة بالموزعين و وكلاء البيع.

- ¹مجلة المؤسسة الخاصة بالمستهلكين.

لذلك نرى أنه كلما حوت المجلة أخبار الأفراد الخاصة و صورهم كلما اشتركوا في تحريرها و زاد اهتمامهم بها و ساعدتهم على نجاحه.

و عموما تتم الاتصالات داخل المؤسسة من خلال مجموعة من الوسائل منها:

- المقابلات الخاصة.

- الاجتماعات على مستوى الإدارة .

- المكالمات الهاتفية.

- المجالات و الجرائد الداخلية.

- الخطابات البريدية المباشرة.

¹عبد الرحيم ، نصر الله ، مرجع سابق ، ص 243 .

- الملصقات الدورية الخاصة.
- النشرات الدورية و الخاصة.
- الصور و الأفلام السينمائية.

مهام الاتصال الداخلي:

تختلف أوجه النشاط الذي تزاوله المؤسسات ، فمنها من يكون نشاطها صناعي و منها التحويلي أو الإنتاجي أو الخدماتي أو الجمع بين أكثر من نشاط حيث تتتنوع نشاطات المؤسسة في العديد من الاتجاهات بقصد تحقيق أكبر استفادة مع تحديد مراكز تكلفة مختلفة للتعرف على العائد الربحي من كل نشاط .

وبصرف النظر عن الغرض من قيام المؤسسة سواء كان للإنتاج ساعة أو تقديم خدمة سواء كان الغرض ربحي أو خيري نجد أن المؤسسة تعتمد على الاتصال كدعامة رئيسية فيها من منطلق المهام التي تؤدي من خلال مزاولة عملية الاتصال ، و يلاحظ أن الاتصال ينفرد بثلاث مهام رئيسية : إعلامية ، انطباعية ، تكاملية ، إقناعية .¹

المهمة الإعلامية للاتصال :

و تظهر المهام الإعلامية للاتصال الداخلي من خلال تدفق المعلومات على كافة المستويات الإدارية و التنفيذية ، فالمدير الناجح هو الذي يتخذ قرارات ناجحة و القرار الناجح يعتمد على

¹يسين عامر ، علي محمد ، عبد الوهاب ،الفكر المعاصر في التنظيم و الادارة ،القاهرة ،مركز وايد سبرقيس ، 1998 (ط 2 ، ص 68 .

كمية هائلة من المعلومات السليمة في الوقت المناسب و يعتمد تدفق المعلومات على مدى فعالية الاتصال .

و على المستوى التنفيذي نجد أن العاملين بحاجة إلى الكثير من المعلومات المرتبطة بالأداء الوظيفي ، و على قدر تدفق المعلومات المرتبطة بأداء معين نجد أن نوعية الأداء تتأثر هذا إلى جانب أن العاملين بحاجة إلى معرفة الكثير من المعلومات المرتبطة بسياسات المؤسسة و التغيرات المستمرة و يتم ذلك من خلال المهمة الإعلامية لاتصال.²

المهمة الانضباطية لاتصال :

يعتمد سير العمل بالمؤسسة على مزاولة الكثير من العمليات الإدارية من ضبط ، رقابة ، تنسيق بين الأنشطة المختلفة ، و بالتالي يستلزم وجود سياسات و استراتيجيات و مجموعة من التعليمات و القرارات و الإرشادات و المذكرات الدورية و التي توضح لأعضاء المؤسسة ما يجب إتباعه أو ما يجب تجنبه و لا يتم هذا إلا بمتزاولة عملية الاتصال الداخلي، وتسند المهمة الانضباطية أبعادها من منطقتين :

- أما المنطق الأول: فيرتبط بتحكم الإدارة في نقل المعلومات بحكم كونها مركز السلطة.

- أما المنطق الثاني: فيأتي من كون اقتصار المعلومات و الرسائل و المعاني الصادرة عن الإدارة على ما يتعلق بالعمل و ظروفه.¹

²-نفس المكان .

¹-نفس المرجع ، ص 49 .

المهمة الإقناعية:

تتيح أبعاد المهمة التكاملية للاتصال الداخلي من كونه تعبير عن الممارسات المختلفة حيث يتفاعل الأفراد من أجل التكامل الذاتي و الجماعي ، و تساعد هذه المهمة على سيادة روح الوحدة بالمؤسسة مما يستلزم توفير وسيلة يستطيع بها الموظف التعرف على نفسه من خلال الانتماء إلى مجموعة ما بالمؤسسة .

و من الطبيعي أنه لا يمكن تحقيق المهام التكاملية بالمؤسسة دون مزاولة لعملية الاتصال، حيث تعتمد الإدارة على الاتصال الداخلي في صوره المختلفة لمحاولة الربط بين أهداف المؤسسة و أهداف الأفراد و خلق جو من التكامل البناء لتقليل احتمالات النزاعات المختلفة.²

و بالفعل فلاتصال المؤسسة عدة مهام تصب كلها في خدمة المؤسسة و ذلك من خلال تسهيل اتخاذ القرارات، تنمية الموارد البشرية، تسهيل مزاولة كافة العمليات الإدارية من تخطيط و تنسيق و تنظيم و رقابة، متابعة و توظيف ... إلخ.

²يسين عامر ، وآخرون ، مرجع سابق ، ص 49 .

الفصل الثاني: ماهية المؤسسة الاقتصادية :

○ مفهوم المؤسسة الاقتصادية :

-التعريف الأول :

هي منظمة تختص في إنتاج ، تبديل و توزيع السلع وتحتوي على امكانيات مادية مالية وبشرية بحيث تعمل قصد تحقيق الهدف الذي أنشأت لأجله .

-التعريف الثاني :

هي جميع المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا هدفها توفير الإنتاج بغض التسويق ، و هي منظمة مجهزة بكيفية توزع فيها المسؤوليات و يمكن ان تعرف بأنها وحدة اقتصادية تجمع فيها الموارد البشرية المادية و المالية اللازمة للإنتاج الاقتصادي ، بغض تحقيق تربية ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية باختلاف الحيز الزمني و المكاني ، الذي توجد فيه و تبعا لحجم و نوع النشاط .

-التعريف الثالث :

هي مجموعة عناصر الإنتاج البشرية و المالية تستخدم و تسير بهدف انتاج المواد ، السلع و الخدمات كذلك بيعها و توزيعها و كل ذلك بكيفية فعالة تضمنها مراقبة التسيير بواسطه وسائلها المختلفة كتسخير الموارد (الميزانية) تقنية المحاسبة التحليلية .

التعريف الرابع :

هي الوحدة التي تجمع فيها الموارد البشرية اللازمة للإنتاج الاقتصادي عن طريق النشاط

الإنتاجي و النشاطات المالية و التجارية و الإدارية و البيع و التخزين و الشراء من أجل تحقيق الأهداف التي وجدت لأجلها.¹

وظائف المؤسسة الاقتصادية:

للمؤسسة الاقتصادية وظائف مختلفة وعديدة و التشخيص الداخلي لهذه الوظائف يسمح لنا بمعرفة نقاط قوة و ضعف المؤسسة و بالتالي فانه لدراسة وظائف المؤسسة اهمية كبيرة في تحديد استراتيجيتها و من اهم الوظائف التي يمكن التطرق اليها هي كالتالي:

الوظيفة الانتاجية:

ان الانتاج هو جوهر نشاط المؤسسة الاقتصادية اذ يتعلق بخلق منافع شكلية للمواد و الخدمات من خلال تحويلها الى سلع يمكن ان تشبع رغبات المستهلك .

ترتكز هذه الوظيفة على حسن التدبير في استخدام الامكانيات و القدرات المتاحة مما يؤدي الى الاستفادة منها قدر الامكان لرفع الانتاج ،حسب الاهداف المسطرة ولقد اصبح الانتاج يخضع في مختلف المجالات الى تقنيات و تكنولوجيات متقدمة .

الوظائف الاساسية في سلسلة الانتاج:²

الوظيفة الادارية:

تحص المؤسسة في عملية التسيير وذلك بمحاولتها ايجاد العلاقة بين مختلف الوظائف داخل محيط المؤسسة لضمان التسيير الحسن لها و تحقيق اهدافها و التنظيم يعتبر احد العناصر

¹- بلعيدات حورية :استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص اتصال، جامعة قسطنطينة، 2008، ص: 56.

²- نفس المرجع. ص:58.

المكونة للتسهير و يأتي بعد رسم الخطة بغية تحقيق هدف معين يتطلب القيام باستهلاك مواد وتجهيزات وكذا قدرات بشرية للحصول على اكبر مردودية ممكنة بالاعتماد على عملية التنظيم السليم .

تجلی عملية التقويم والتصحيح و المراقبة بصورة دورية و مستمرة في مواكبة ادارة منتظمة و واضحة الاهداف و هذا يكون باتخاذ القرارات المناسبة في المراقبة فالمراقبة على الاداء او ما يسمى مراقبة التسيير هو عبارة عن نظام متكامل من الاجراءات الادارية و يهدف الى تحقيق التنسيق بين الاهداف المحددة في المؤسسة .

الوظيفة التسويقية:

وفيها يتم عرض المنتجات على المستهلك و دفعه الى شرائها و تعتمد المؤسسة في ذلك على المواصلات و الجودة العالية لسلعتها و خدمتها و الاسعار التنافسية و خدمات ما بعد البيع كما تقوم المؤسسة ببيع السلع الى جانب معرفة السبب الحقيقي الذي يؤدي الى انخفاض قيمة المبيعات و هذا من اجل معالجتها في اسرع وقت لتحقيق هدف تنظيم الربح.

تعتبر هذه الوظيفة المحور الجوهرى للمؤسسة و تمزج بين اربع عناصر مهمة و هي :

- السلعة : وهي تلك المجموعة من العوامل الشكلية و المالية التي يتم تركيبها و تصميمها لاشياع رغبات المستهلك .
- التسعير : و هي عبارة عن تناقض بين القدرات الشرائية للمستهلك و سعر السلعة و لهذا يجب على المنتج تحديد السعر الامثل اذا اراد البقاء في السوق .
- التوزيع : استخدام قنوات للتوزيع المتاحة من اجل توفير السلعة في اقرب مكان ممكن يتوارد فيه المستهلك اي ايصال السلعة اليه .

- الترويج : عنصر هام في المزيج التسويقي لأنه يزود المستهلك بمختلف المعلومات عن السلعة .

و بالتالي فهذه الوظيفة هي المسؤولة عن الإعلان عن المنتوج تمثل وظيفة التسويق في انه وبعد تصنيع المنتجات وتجهيزها تتولى الوظيفة عرضها على المستهلك و ترغيبه في شرائها من حيث تقديم مواصفات المنتوج ، السعر ، أماكن البيع والتوزيع .

وظيفة الصيانة :

تعتبر العامل الرئيسي لعملية صيانة الآلات و ضمان الاستفادة من استهلاكها و اطالة عمرها و بالتالي استمرار عملية الانتاج كما ان التكنولوجيا تتطلب الصيانة لتحقيق اقصى استغلال لها لأن المشاريع الاستثمارية لا يمكنها ان تحقق عتبة المردودية الا بضمان صيانة جيدة للآلات و المعدات .

الوظيفة التموينية (الامداد) :

تعتبر من العمليات الأساسية لسير عملية الانتاج وتشمل عمليتين الأولى عملية الشراء و الثانية تسيير المخزون بالنسبة للأولى يتم ذلك اما في الاسواق الداخلية او الخارجية الا ان المشتريات التي يتم اقتناها من الخارج تمثل الجزء الاكبر من المشتريات التي تجري على نطاق المؤسسة اما الثانية فتعتبر من اهم العمليات في التسيير الحسن لعملية الانتاج و وهو يمثل حلقة بين الانتاج و التسويق .

وتتضمن هذه الوظيفة ما يلي:

- وجود علاقة طيبة بين الموردين .

- وجود طرق تفاوضية توفر الحصول على احسن شروط الشراء .

- القدرة على الوفاء باحتياجات التصنيع بالحد الأدنى من المخزون

وظيفة الموارد البشرية :

تتمثل في توفير اليد العاملة ذات الكفاءة العالية و وضع السياسات و القرارات الكفيلة بترقيتهم و تشجيعهم على بذل المزيد من الجهد لتحقيق اهداف المؤسسة و زيادة ارتباط العمال بها كما تعتبر من الوظائف المساعدة في المؤسسة فهي تهتم بإعداد الخطط و كل ما يتعلق بتسخير الموارد البشرية في المؤسسة و تتفيد ما يرونها مناسبا باعتبار ان ادارة الافراد ادارة مساعدة متخصصة و مستقلة عن الادارات الالى هذه الادارة تمارس وظائف تتعلق بالحصول على القوة العاملة في المؤسسة و جعلها قادرة راضية و متعاونة في تتفيد الاعمال و يستلزم هذا القيام بأنشطة متعددة مثل تعيين العاملين و تدريبهم و تحفيزهم و ترقيتهم من جهة و من جهة اخرى المحافظة على الاتصال الوثيق مع سوق العمل والحصول على الافراد المناسبين و تهيئتهم للعمل و المحافظة على العلاقات الطبيعية بين المنشاة و العاملين فيها و وضع نظم التعيين و الترقية و الفصل .

الوظيفة المالية (التمويل) :

تعتبر من اهم وظائف المؤسسة فهي مجموعة المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها الى البحث عن الوظيفة المالية تتدخل مع معظم الوظائف الالى الاموال اللازمة لتمويل احتياجات المؤسسة وتغطيتها بدرجة اكبر من اي وظيفة اخرى حيث يتضح لدى دراستنا لهذه الوظائف انه لا توجد صعوبات كبيرة عند تحديد مجال كل من وظيفتي الانتاج و التسويق لكن هذه الصعوبة تظهر عند محاولة تحديد نطاق الوظيفة المالية و السبب في ذلك هو ان الاهداف السياسية و القرارات و العمليات الانتاجية و التسويقية يستحيل النظر اليها بعيدا عن الاعتبارات

المالية الشيء الذي يعكس أهمية هذه الوظيفة بالنسبة للوظائف الأخرى و المشروع ككل وتشمل هذه الوظيفة النقاط التالية :

- الاشراف على الارادات و المدفوعات و ادارة النقد .
- الاهتمام بتفاصيل تمويل الوظائف الأخرى للمؤسسة حتى تتمكن من تأدية وظائفها.
- مسک دفاتر و اعداد تقارير مالية .
- ايجاد سياسة مالية تضمن السير الحسن للمؤسسة .
- الاستخدام العقلاني للأموال للتمكن من تحقيق الاهداف المالية للمؤسسة.

وظيفة البحث و التطوير:

تتضمن هذه الوظيفة كل الاعمال التي تساعد على الاستفادة من الدراسات والبحوث و تطوير العناصر التالية :

- وجود وحدة تنظيمية في المؤسسة او خارجها قادرة على اجراء البحوث السلعية و تطويرها .
- توفر القدرة المالية لإجراء البحوث و التطوير و الاستفادة منها.
- مرونة العمليات و الاجراءات مما يسمح من الاستفادة من هذه البحوث .
- وجود ادارة راغبة في البحث و التطوير و مصرة على التغيير نحو الافضل .

الوظيفة الاجتماعية:

تتمثل في تقديم خدمة للمجتمع بصفة عامة لتشغيل الافراد و حصولهم على الدخل و التامين و التعاقد ، فيما بعض المؤسسات بالأنشطة الترفيهية و الرياضية للعمال وذويهم ، تمثل عملية التنقيف حول تقديم معلومات جديدة للمستهلكين و المتعاملين و المجتمع ككل مثلا : تعليمات شركة سوناطراك حول ضرورة عدم التدخين في اماكن ومحطات التزويد بالوقود .

وظيفة الاعلام والاتصال :

لا تظهر هذه الوظيفة الا بعد احترام المنافسة و عولمة الاقتصاد و المعلوماتية التي جاءت لتسهيل الاعلام و الاتصال من جهة و تخلق حاجيات اخرى لم تكن من قبل حيث اصبحت المؤسسات الكبرى تقوم بإنفاق تكاليف باهضه مالية و بشرية من اجل تحليل المعلومات و احتكارها حيث اصبحت المعلومة سلاح ذو حدين .

انواع المؤسسة الاقتصادية :¹

تسمى المؤسسة بعدة تسميات مختلفة تماشيا مع نشاطها و اطارها القانوني فقد تكون المؤسسة صغيرة الحجم تقوم فعاليتها على القيام بعملية انتاجية معينة فتسمى مشغل و قد تكون متوسطة الحجم و تقوم على الاشراف على مشروعين او اكثر فتسمى المنشاة و قد تكون كبيرة الحجم تشرف على عدد من المنشآت تسمى مقاولة .

تصنف المؤسسات ضمن مجموعات معينة وفق معايير مختلفة (الشكل القانوني، طبيعة الملكية، الطابع الاقتصادي، نوع النشاط) .

التصنيف حسب الشكل القانوني :

تقوم شركات الاموال اساسا على الاعتبار المالي بهدف جمع اكبر عدد ممكن من الاموال و يتضمن هذا الصنف على الشركات ذات المسؤولية المحدودة ، شركات التوصية بالأسهم شركات الاشخاص ، يقوم هذا النوع من الشركات على الاعتبارات الشخصية للشركاء من معاملة حسنة و ثقة متبادلة، و يتضمن هذا النوع من الشركات، المؤسسة الفردية، شركات التضامن، شركات التوصية البسيطة، شركة المحاصة.

¹- نفس المرجع ، ص: 65.

التصنيف حسب طبيعة الملكية :

حسب طبيعة الملكية تصنف المؤسسات الى : خاصة ، عمومية ، مختلطة ، بالإضافة الى التعاونيات .

- الخاصة: تعود ملكيتها لشخص و هو من يمولها وتسمى المؤسسة الفردية.
- عمومية: تعود ملكيتها للدولة و الجماعات المحلية فلا يحق للمسؤولين التصرف فيها.
- مختلطة: مركز وسط بين المؤسسات السابقة.
- التعاونيات : وحدات انتاجية يشكلها الافراد بغية خدمة اعضائها و خلق روح التعاون والتضامن .

التصنيف حسب نوع النشاط:

وبحسب المعيار فان المؤسسات تنقسم الى اربعة قطاعات :

القطاع الاول : يضم جميع المؤسسات ذات النشاط المباشر ، زراعة ، صيد ، وهي المؤسسات الاستخراجية .

القطاع الثاني : نجد فيه المؤسسات التحويلية ، بناء ، اشغال عمومية ، مؤسسات صناعية ...

القطاع الثالث : يتضمن المؤسسات المالية ، بنوك ، مصارف ، وكالات التامين .

القطاع الرابع : موجودة بشكل بارز في الدول المتقدمة يضم جميع مؤسسات الاتصال بشتى انواعها .

التصنيف حسب معيار الحجم:

- **المؤسسة الصغيرة** : يترواح عدد عمالها من واحد الى عشرة عمال ملكيتها غالبا لعائلة و ينشط هذا النوع في الزراعة ، التجارة ، الحرف
- **المؤسسات الكبيرة** : لها اشكال مختلفة من بينها المؤسسات الضخمة اي المجتمع الوطني ، و المؤسسة متعددة الجنسية ، تستخدم عدد كبير من العمال و موارد مالية ضخمة و تعود ملكيتها غالبا لعدد كبير من الاشخاص .

خصائص المؤسسة الاقتصادية:¹

ان المؤسسة الاقتصادية اينما كانت سواء البلدان المتقدمة او السائرة في طريق النمو تتميز بخصائص معينة تتمثل في :

- المؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها الحقوق و الصالحيات او من حيث واجبها و مسؤوليتها .
- العمل على الانتاج واداء الوظيفة التي وجدت لأجلها حيث ان النشاط الاساسي للمؤسسة الاقتصادية هو تحويل عوامل الانتاج الى سلعة و خدمات موجهة للسوق.
- قدرة المؤسسة على البقاء بما يكفلها تمويل كافي و ظروف لسياسة مواتية و عمالة كافية و قادرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة.
- ضمان الموارد المالية لضمان استمرار عمليتها و يكون ذلك اما عن طريق الاعتمادات او الایرادات الكلية او القروض او عن طريق الجمع بين هذه العناصر كلها او بعضها حسب الظروف .

¹- نفس المرجع ،ص: 73 .

- لا بد ان تكون المؤسسة ملائمة مع البيئة التي وجدت فيها و تستجيب لهذه البيئة لأنه اذا كانت الظروف البيئية ملائمة فإنها تستطيع اداء مهمتها على احسن وجه .
- تعتبر مصدر رزق لدى الكثير من الافراد لأنها وحدة اقتصادية اساسية في المجتمع الاقتصادي .
- خاصية اللجوء الى تكنولوجيات المعلومات و تتطوی هذه الخاصية على كل الوسائل التقنية و الالية الحديثة التي تمتلكها المؤسسة .
- خاصية الاعتماد على الابداع والتجديد اذ ان الابداع التكنولوجي هو الخاص بالمنتجات و طرق الانتاج و هذا هو العامل المؤدي الى القوة التنافسية اما فيما يخص التجديد فان كل تغير ايجابي يساعد على حسن التسيير و الاداء .
- خاصية التقرب من المستهلك حيث ان وجود المؤسسات الاقتصادية مرتبط بوجود المستهلك .
- التحديد الواضح للسياسة و البرامج و اساليب العمل ولهذا فكل مؤسسة تضع اهداف معينة تسعى الى تحقيقها .

هذه من اهم الخصائص التي يجب ان تتضمنها المؤسسة الاقتصادية حتى تستطيع القيام بنشاطها و قدرتها على البقاء و المنافسة .

باستهلاك مواد و تجهيزات و كذا قدرات بشرية للحصول على اكبر مردودية ممكنة بالاعتماد على عملية التنظيم السليم .
- تتجلى عملية التقويم و التصحيح و المراقبة بصورة دورية و مستمرة في مواكبة إدارة منتظمة و واسحة الأهداف و هذا يكون باتخاذ القرارات المناسبة في المراقبة ، فالمراقبة على الأداء أو ما يسمى مراقبة التسيير هو عبارة عن النظام المتكامل من الإجراءات الإدارية و يهدف إلى تحقيق التنسيق بين الأهداف المحددة في المؤسسة .

الاستماره:

البيانات الشخصي:

المستوى التعليمي:

ثانوي

جامعي

دراسات عليا

الاقدمية:

اقل من سنة

من 4 الى 8

من 8 الى 16

من 16 الى 20

20 فأكثر

المنصب:

رئيس دائرة

رئيس قسم

رئيس مصلحة

عون إداري

وظيفة أخرى

الاسئلة:

ما هو مفهوم الاتصال الداخلي حسب رأيك ؟

تبادل الرسائل بين العمال

نشر و توزيع المعلومات قصد انجاز الوظائف

عملية تفاعلية تساهم في تكوين صورة جيدة

كيفية لبناء العلاقات الطيبة و السليمة و الحفاظ عليها

العمل على تنسيق الأعمال داخل المؤسسة

ما هو هدف الاتصال الداخلي في المؤسسة ؟

التعريف بما يجري داخل المؤسسة

خلق الرضا لدى العاملين

حقيق التنسيق بين الأنشطة الإدارية

ما هي وسائل الاتصال المستعملة عالياً بالمؤسسة ؟

اجتماعات

إعلام ألي

فاكس

تلفون

إعلانات

جريدة المؤسسة

تعليمات

تقارير

هل يساهم الاتصال الداخلي في تزويد العمال بالمعلومات الهامة في المؤسسة ؟

نادر أحياناً دائماً

هل يضمن تحقيق الاتصال الداخلي التنسق في تأدية العمال لمهامهم ؟

نادر أحياناً دائماً

ما هي النسبة الأكبر من الأهداف التي يسعى الاتصال الداخلي إلى تحقيقها، هل تخص ؟

العاملين القيادة الإدارية

فيما تكمن أهمية الاتصال في المؤسسة ؟

عملية الرقابة صنع القرارات عملية التخطيط

ما هو الاتصال الداخلي الأكثر استخداما في مؤسسة مولاي ؟

غير رسمي رسمي

ما هو نوع الاتصال الرسمي الأكثر استخداما بمؤسستك ؟

صاعد أفقي نازل

هل يؤثر الاتصال النازل في مهام العمال بالمؤسسة ؟

لا نعم

هل تفتح إدارة مولاي مجالا لنقل المعلومات وفق الاتصال الصاعد ؟

لا

نعم

نادرًا

دائما

أحيانا

هل يأخذ المسؤولون المعلومات الصاعدة بعين الاعتبار ؟

نادرًا

دائم

أحيانا

هل توجد عوائق حول حرية تعبير العامل ؟

لا

نعم

ما هو نوع هذه العوائق ؟

إدارية

مهنية

ثقافية

اجتماعية

ما هو الدور الذي يؤديه الاتصال الداخلي الصاعد في المؤسسة ؟

التقارب و التفاهم بين العمال

التنازع و التباعد بينهم

عدم سيطرة الإدارة على اداء العاملين

تسهيل مهمة الإدارة بالاضطلاع بمهامها

ما هي طبيعة العلاقة التي تربطك برؤسائك ؟

ضعيفة

حسنة

جيدة

..... إذا كانت ضعيفة لماذا؟

ما هو الدور الذي يلعبه الاتصال غير الرسمي بالمؤسسة؟

معرفة معلومات و أفكار مهمة

تتميمية روابط العمال

هل تساهم وسائل الاتصال في تحسين الاتصال الداخلي بمؤسستكم؟

نادراً أحياناً دائماً

ما هي عوائق الاتصال الداخلي؟

غير متحدة لجميع العاملين

نقص التأهيل المهني

نقص الخبرة المهنية

ما هي اقتراحاتك لتحسين العملية الاتصالية بمؤسستك؟

.....

.....

تفرغ البيانات:

1) البيانات الشخصية:

تساعد البيانات الشخصية الباحث في التعرف على ملامح و خصائص المبحوثين و خلفياتهم و كثيرا ما يعتمد عليها كمؤشرات في البيانات و المعطيات الميدانية حسب ما تقتضيه متغيرات الدراسة و أهدافها ، كما انه اعتمدنا على تحليل بعض بيانات الدراسة انطلاقا من المؤشرات و البيانات الشخصية للمبحوثين لهذا فهي على جانب كبير من الأهمية إذ يندر ان نصادف بحثا ميدانيا لم يتخذ إطارا موجها له .

و انطلاقا من هذا اشتغلت استماره هذه الدراسة على محور خاص بالبيانات الشخصية ضم 3 اسئلة تتعلق بالمستوى التعليمي و الاقمية بالعمل و الوظيفة التي يشغلها المبحوثين في المؤسسة .

جدول رقم (1) يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي:

النسبة	الاقمية	المستوى التعليمي
%15,38	4	ثانوي
%73,07	19	جامعي
%7,69	2	دراسات عليا
%3,84	1	الممتنعون
%100	26	المجموع

يؤثر المستوى التعليمي بصفة كبيرة على درجة الوعي بأهمية الاتصال الداخلي كما ان له تأثير مباشر على كيفية استخدام وسائل الاتصال بصفة عامة و يتوزع المبحوثين حسب المستوى التعليمي الى ثلاث فئات رئيسية يحتل فيها الجامعيون المرتبة الأولى بنسبة 73,07% و هذه النسبة ترجع الى طبيعة العمل بالمؤسسة كما ان العينة المدروسة جلها تعمل في مكاتب الادارة أي إن الإعمال تتطلب جزء كيسن من المجهودات الفكرية و يكون لتكوين الأكاديمي اثره البالغ فيها بينما قدرت نسبة ذوي المستوى الثانوي ب 15,38% و نسبة ليست كبيرة لكونها تستوعب موظفين لديهم خبرة طويلة في العمل و يتقاسم المرتبة الأخيرة ذوي الدراسات العليا الذين يشغلون المناصب العليا في المؤسسة حيث تضم هذه الفئة طاقة فكرية تساعد على تنظيم العمل و إعطاءه أكثر ديناميكية .

جدول رقم (2) يبين توزيع المبحوثين بحسب الأقدمية:

النسبة	النكرار	الاقدمية بالسنوات
%7,69	2	أقل من سنة
%38,45	10	من 4 الى 8 سنوات
%11,53	3	من 8 الى 16 سنة
%11,53	3	من 16 الى 20
/	/	20 سنة فاكثر
%30,77	8	الممتنعون
%100	26	المجموع

إن الأقدمية في العمل تكسب الفرد خبرة في سيرورة و أداء الإعمال تعود على المؤسسة بفوائد التقدم نحو الأفضل و يبين الجدول أعلاه تبعا لأقدمية المبحوثين في العمل حيث عادت أعلى

نسبة فيه للموظفين ذوي الاقمية من 4 الى 8 سنوات و التي قدرت بـ 38,45% و يتقاسم المرتبة الثانية ذوي الاقمية من 8 الى 16 و من 16 الى 20 سنة حيث قدرت نسبة كل منهما 11,53% و يأتي في المرتبة الثالثة و الأخيرة ذوي اقمية اقل من سنة بنسبة 7,69% و الملاحظ ان اقمية أكثر من 20 سنة لا توجد نظرا لكون المؤسسة تحاول التجديد في مواردها البشرية.

جدول رقم(3) يبين توزيع المبحوثين حسب المنصب الذي يشغلونه:

المنصب	النسبة	النكرار
رئيس دائرة	%11,53	3
رئيس قسم	%3,84	1
رئيس مصلحة	%26,92	7
عون اداري	%38,64	10
وظيفة اخرى	%19,23	5
المجموع	%100	26

من خلال أرقام الجدول يتبيّن ان الأعوان الإداريين هم أكثر المبحوثين حيث سُجّلت نسبة هؤلاء 38,64% وهي أعلى نسبة في الجدول و يرجع ذلك إلى طبيعة العمل التي تتطلّب عدد كبير من الأعوان الإداريين لإنجاز المهام الإدارية المختلفة للمؤسسة كما يلاحظ ان نسبة رؤساء المصالح قد بلغت 26,91% و بتكرار مقدر بـ 7 نظرا لكون هذه الفئة كلها موصولة بالتقنيّات الاتصالية الحديثة نظرا لمكانها الوظيفية في المؤسسة خاصة و انها تتولّ عملية التسيير ، و يليها عدد رؤساء الدوائر و الأقسام على التوالي نظرا لكون هذه المناصب

محدودة في المؤسسة و التي تتولى عملية تنظيم العمال و جاءت في المرتبة الأخيرة وظائف أخرى بنسبة 19,23%.

• تفريغ بيانات الاجوبة:

جدول رقم(4) يوضح مفهوم الاتصال الداخلي حسب اراء المبحوثين:

مفهوم الاتصال	النوع	النسبة
تبادل الرسائل بين العمال.	1	%2,43
نشر و توزيع المعلومات من أجل انجاز الوظائف في وقتها	15	%36,58
عملية تفاعلية تساهم في تكو صورة جيدة.	8	%19,51
كيفية بناء العلاقات الطيبة و السليمة و الحفاظ عليها قصد سوء التفاهم بين العمال.	6	%14,63
العمل على تنسيق الأعمال و النشاطات داخل المؤسسة.	11	%26,82
المجموع	41	%100

من خلال الجدول يتبين لنا ان مفهوم الاتصال الداخلي بالنسبة للمبحوثين يتمثل في نشر و توزيع المعلومات من اجل انجاز الوظائف في وقتها و التي تحمل معنى الاتصال او النقل حيث مثلت نسبة 36,58% ، وبهذا فان الاتصال قد أُسندت إليه مهمة نقل المعلومات داخل المؤسسة و هذا ما يعيينا للتعريف الكلاسيكية للاتصال و فيها يقوم أساسا على " وجود مرسل و مستقبل" و من ثم فالباحثين يربطون الاتصال بالوظائف التي يؤدونها داخل المؤسسة ، حيث ان العلاقات التي تربطهم علاقات مهنية و كل التبادلات التي تتم بين مختلف الإطارات و المصالح تكون في إطار العمل فنقل المعلومات يعتبر عملية أساسية في المؤسسة و ذلك من خلال بثها في أوقاتها المناسبة .

كما نجد نسبة من المبحوثين مثلت 24,39% ترى بان الاتصال الداخلي هو العمل على تنسيق الأعمال و النشاطات داخل المؤسسة فالاتصال بذلك احتوى على مفهوم التنسيق بين النشاطات و الذي يعتبر عنصر هام بالنسبة لمؤسسة " مولاي " اين يجب ان تظهر كوحدة متكاملة من خلال تناسق نشاطها ، كما ظهرت نسبة تمثل 19,51% ترى بان الاتصال الداخلي عملية تفاعلية تساهم في تكوين صورة جيدة عن المؤسسة لدى الجمهور الداخلي ، فالاتصال عنصر أساسي في الانطباع الذي يتكون لدى جمهور المتعاملين مع المؤسسة . و يأتي في المرتبة الرابعة مفهوم الاتصال الداخلي باعتباره " كيفية بناء علاقات طيبة و سليمة و الحفاظ عليها من اجل إزالة سوء التفاهم بين العمال " حيث جاءت نسبتها تمثل 14,63% و جاءت في المرتبة الأخيرة النسبة التي مثلت 2,43% و هي نسبة ضعيفة جدا تعتبر إن الاتصال الداخلي هو تبادل الرسائل بين العمال .

جدول رقم (5) يبين هدف الاتصال الداخلي في المؤسسة:

النسبة	النكرار	هدف الاتصال الداخلي
%22,58	7	التعريف بما يجري داخل المؤسسة لزيادة التفاهم و الثقة.
%9,67	3	خلق الرضا و الارتياح بين العاملين.
%67,74	21	تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارات المختلفة داخل المؤسسة.
%100	31	المجموع

المعطيات الواردة في الجدول أعلاه تظهر ان نسبة كبيرة من المبحوثين تمثل 67,74% تكرارها 21 يرون بأن هدف الاتصال الداخلي هو تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارات المختلفة داخل المؤسسة كما نجد نسبة من المبحوثين تمثل 22,58% و هي نسبة كبيرة نوعا ما و ترى هذه الفئة ان هدف الاتصال الداخلي يتمحور حول التعريف بما يجري داخل المؤسسة لزيادة التفاهم و الثقة ، و تأتي في المرتبة الأخيرة نسبة تمثل 9,69% حيث ان هذه الفئة ترى ان الاتصال الداخلي هو خلق الرضا بين العاملين.

جدول رقم (6) يمثل وسائل الاتصال المستعملة حاليا في المؤسسة :

الوسيلة	النسبة	النكرار
الهاتف	%16,35	26
الفاكس	%11,32	18
التلسك	%4,40	07
الإعلام الآلي	%12,57	20
الاجتماعات	%11,32	18
التعليمات	%7,54	12
التقارير	%10,69	17
جريدة المؤسسة	%1,25	02
الإعلانات	%12,57	20
الملصقات	%10,69	17
المجلات	%1,25	02
المجموع	%100	159

تستخدم المؤسسة حاليا مزيج من وسائل الاتصال و التي تتنوع و تختلف حسب الأهمية و درجة الاستخدام سواء كانت وسائل اتصال تقليدية او حديثة فنجد الهاتف الذي احتل المرتبة الأولى بنسبة 16,35% و يليه الإعلام الآلي الذي جاء في المرتبة الثانية و الذي قدرت نسبته ب 12,57% ، ويأتي في المرتبة الثالثة الفاكس و الاجتماعات و اللذان قدرت نسبة كل منهما ب 11,32% و في المرتبة الرابعة نجد التقارير و الإعلانات و اللتان قدرت نسبة كل منهما ب 10,69% ، و يليه في المرتبة الخامسة التعليمات التي قدرت نسبتها ب 7,54% أما

المرتبة السادسة فقد احتلها التلكس بنسبة 4,44% و نجد اخيرا جريدة المؤسسة و المجالات و التي قدرت نسبة كل منها ب 1,25%.

جدول رقم (7) يبين مساهمة الاتصال الداخلي في تزويد العمال بالمعلومات الهامة:

النسبة	النكرار	مساهمة الاتصال الداخلي
%26,92	7	دائما
%19,23	5	أحيانا
%53,84	14	نادرا
%100	26	المجموع

معظم مؤسسات اليوم أصبحت تشجع الاتصال المتعلق بالحياة التنظيمية من تجل توفير الجو الملائم للعمال لأداء وظائفهم في أحسن الظروف ، و هذا ما تدعمه بيانات الجدول حيث ان مفردات العينة بنسبة 26,92% تبين ان الاتصال يساهم في كل الحالات في تزويد العمال بالمعلومات الهامة و الصحيحة عن المؤسسة ، و تأتي نسبة تمثل 53,84% و المتمثلة في الأغلبية الذين يرون بان الاتصال الداخلي له دوره في تزويد العمال بالمعلومات الهامة عن المؤسسة ، و هذا ما يبينه المبحوثين الذين مثلوا نسبة 19,23% و هي نسبة صغيرة جدا هذا لأن تعقيد المؤسسة يجعل من الفرد داخلها يهتم بمعرفة السياق الذي يوجد فيه لكي يستطيع أن ينخرط و يندرج.

جدول رقم (8) يمثل ضمان الاتصال الداخلي التناسق في تادية العمال لمهامهم:

النسبة	النكرار	مدى تحقيق الاتصال التناسق
%26,92	7	دائما
%19,23	5	احيانا
%53,84	14	نادرا
%100	26	المجموع

ان الاتصالات الداخلية و مجموع الحوارات و التبادلات الموجودة بين العمال هي اساس الديناميكية الجماعية ، حيث ان الفعل الجماعي هو ضرورة لفاعلية المؤسسة و في هذا السياق نجد أغلبية المبحوثين الاتصال بين العمال يضمن تنسيق العمل و النشاطات و ذلك من خلال نسبة 53,84 % ، فإطارات المؤسسة هم واعون بالدور الذي يلعبه الاتصال في عملية التنسيق حيث لا بد ان تظهر المؤسسة كوحدة متكاملة من خلال مجموع النشاطات التي تقدمها ، و يوضح الجدول أعلاه أن 7 من مفردات العينة و التي ترى ان الاتصال الداخلي أحيانا قليلة يحقق فيها التناسق و الانسجام بصفة دائمة و تقدر نسبتهم ب 26,92 % و بنسبة تقدر ب 19,23 % ترى ان الاتصال الداخلي أحيانا قليلة يحقق فيها التناسق و الانسجام .

جدول رقم (9) يمثل مدى اهتمام الاتصال الداخلي بتحقيق الاهداف في المؤسسة:

النسبة	النكرار	مدى اهتمام الاتصال الداخلي بتحقيق الاهداف
%40,62	13	القيادات الإدارية
%56,25	18	العاملين
%3,12	1	الممتنعون
%100	32	المجموع

ان بيانات الجدول تبين ان اهتمام الاتصال ينصب على تحقيق الأهداف الخاصة بالعاملين بالمؤسسة ، فالفرد العامل عنصر مشارك في عملية التسيير في المؤسسة و تمثل هذه النسبة بـ 56,25% كما توضح عينة تمثل 40,62% ان الاتصال الداخلي يهتم بتحقيق الأهداف الخاصة بالقيادات الإدارية ، وهناك فئة ترى ان الاتصال يهتم بالقيادات و العاملين معا.

جدول رقم (10) يبين اهمية منبع الاتصال الداخلي في المؤسسة:

النسبة	النكرار	منبع اهمية الاتصال
%26,47	9	اهميته في عملية التخطيط
%41,17	14	اهميته في صنع القرارات
%29,41	10	اهميته في عملية الرقابة
%2,94	1	الممتنعون
%100	34	المجموع

عملية صنع القرار هو عملية تضامنية اي إنتاج جهد مشترك ذلك ان الواقع العملي قد أصبح يحتم على التنظيم الإداري إشراك جميع أعضاء المؤسسة في مراحل اتخاذ القرار من اعداد و تحضير و تكوين ، و بالتالي فالأرقام المحصل عليها في الجدول توضح بان أهمية الاتصال الداخلي تتبع من أهميته في صنع القرارات ، هذا يدل على ان طبيعة القرارات المتبعة من طرف إدارة مولاي لا تتميز بالمركزية و التي تهتم بمشاركة العمال و هذا ما يبيّنه المبحوثون التي تمثل نسبتهم 41,17%

كما نجد نسبة متقاربة تبين ان أهمية الاتصال الداخلي تتبع من أهميته في الرقابة ، اضافة الى التخطيط حيث تثبت النسبة الأولى ب 29,41% و النسبة الثانية ب 26,47% و هذا ما يوضح حسب البيانات في الجدول أعلاه ان الاتصال الداخلي يشمل التخطيط و صنع القرارات و الرقابة في ان واحد.

جدول رقم (11) يمثل الاتصال الداخلي الاكثر استخداما بمؤسسة مولاي:

نوع الاتصال الداخلي	النسبة	النوع
اتصال رسمي	25	%96,15
اتصال غير رسمي	1	%3,84
المجموع	26	%100

تبرز نتائج الجدول ان المؤسسة تعطي أهمية كبيرة للاتصال الرسمي فالمسار الذي تتبعه الاتصالات داخل المؤسسة هو الاتصال الرسمي و هذا ما أبرزته نتائج الجدول حيث نجد نسبة 96,15% تمثل مجموع الاتصالات التي تم وفق الهيكل التنظيمي و بذلك فهي اكبر نسبة .

و عملية الاتصالات داخل المؤسسة لا تقتصر على الاتصال الرسمي فقط و انما تتخطاه الى الاتصال الغير رسمي ، فالاتصالات التي تتم بطريقة عشوائية تحتل قسم غير مهم في المؤسسة بنسبة 3,84% فالمؤسسة تركز على الاتصالات الغير رسمية و التي تتم بشكل تلقائي بين مختلف إفراد العينة هي في الواقع عملية تملتها مجموعة من العوامل الاجتماعية و النفسية .

جدول رقم (12) يمثل الاتصال الرسمي الاكثر استخداماً بالنسبة للمؤسسة

المدرسة:

نوع الاتصال	النكرار	نوع الاتصال
النازل	12	%46,15
الصاعد	5	%19,23
الافقى	7	%26,29
الممتعين	2	%7,69
المجموع	26	%100

لا تستطيع اي إدارة الاستغناء عن الاتصال النازل سواء اتسمت ب الطابع الاستبدادي او الديمقراطي فالأولى تعتمد عليه بصفة أساسية كونه يتضمن اوامر و قرارات و توجيهات تسير المؤسسة ، و هذا ما تبينه النسبة .%46,15

و نظراً لأهمية الاتصال الافقى (بين الأقسام و الوحدات في التنسيق) في التنسيق و الرقابة بالإضافة الى عملية توفير هذا النوع من الاتصالات الداخلية ، تعتبر من الامور التي تنسى و تغفل في معظم الأحيان و خصوصا عند القيام بتصميم اطار او هيكل المؤسسة على الرغم من

أهميةها للنجاح و هذا ما بينته النسبة 26,92% التي تبين ان الاتصال الاقفي اقل استخداما من الاتصال النازل.

و يبقى الاتصال الصاعد حتى تكون الحاجة في كثير من الأحيان و الأوضاع واضحة و ضرورية لاتصال العاملين بالقاعدة الإنتاجية و بالمستويات الإدارية العليا ، بمعنى ما يحدث في مثل هذه المواقف يكون المصدر في مستوى و وضع إداري اقل أهمية من المستقبل وهذا ما يفسر النسبة 19,23%.

جدول رقم (13) يوضح تأثير الاتصال النازل في مهام العمال:

النسبة	تأثير الاتصال النازل في مهام التكرار	العمال
%100	26	نعم
/	/	لا
%100	26	المجموع

توضح بيانات الجدول أعلاه بان المعلومات المتداقة وفق الاتصال النازل تلعب دور كبير في التأثير في أداء العمال لمهامهم و هذا ما توضّحه بيانات الجدول.

جدول رقم (14) يبين ما اذا كانت ادارة مولاي تفتح مجالا لنقل المعلومات وفق الاتصال

الصاعد:

النسبة	النكرار	فتح الادارة المجال لنقل المعلومات
%88,46	23	دائما
%3,84	1	نادرًا
%7,69	2	احيانا
%100	26	المجموع

بعد تفحص بيانات الجدول يلاحظ ان الإدارة تفتح مجالا لنقل المعلومات و من الرئيس الى المرؤوسيين و هذا ما مثلته نسبة 88,46% مما يوضح لا مركزية ادارة المؤسسة ، هذا و نجد نسبة ضعيفة جدا ترى عدم فتح الإدارية مجالا لنقل المعلومات الصاعدة و تمثل 3,84% و تكرارها 1.

جدول رقم(15) حول ما اذا كان المسؤولون يأخذون المعلومات الصاعدة بعين الاعتبار:

النسبة	النكرار	مدى اخذ المعلومات بعين الاعتبار
/	/	دائما
%38,45	10	نادرًا
%57,69	15	احيانا
%3,84	1	الممتنعون
%100	26	المجموع

بعد تفحص بيانات الجدول نجد ان المسؤول يأخذ المعلومات الصاعدة بعين الاعتبار و يعزز من فاعلية الاتصال الداخلي و هذا ما توضحه النسبة التي تمثل 57,69% وذلك بصفة غالبة في حين ترى نسبة تمثل 38,45% ان مدى اخذ المسؤول المعلومات بجدية تكون نادرة و بالنظر الى النسبة الكبيرة في الجدول يتضح لنا مدى إشراك العمال في الاتصال و الاهتمام باقتراحاتهم و هذا يتماشى و مفهوم الادارة العلمية التي تأخذ بعين الاعتبار انشغالات العاملين ولو في أحيان قليلة.

جدول رقم (16) يوضح وجود عوائق امام حرية تعبير العامل:

النسبة	النكرار	مدى وجود عوائق
%19,23	5	نعم
%76,92	20	لا
%3,84	1	الممتنعون
%100	26	المجموع

تبين بيانات الجدول انه لا توجد عوائق تحد من حرية العامل في التعبير عن انشغاله للمرؤوسين و وضح هذا المبحوثين الذين مثلوا نسبة 76,92% بحيث ان العامل يطرح انشغالاته دون اي مشاكل تقف امامه ، و تاتي نسبة تمثل 23,23% و تبين ان هناك عوائق امام العامل تحد من حريته في التعبير عن انشغالاته للمرؤوسين .

جدول رقم (17) يبين نوع العوائق الموجدة :

نوع العوائق	النوع	النسبة
اجتماعية	1	%16,66
مهنية	4	%66,67
ثقافية	/	/
ادارية	1	%16,66
المجموع	6	%100

احتلت العوائق المهنية صدارة العوائق الموجدة فالمبحوثين يرون ان تعدد المستويات تو معنى اخر المكاتب و الأشخاص من شأنه ان يعرقل الرسالة ان لم يكن على المستوى الكاتبى فعلى مستوى الوقت و مصداقيتها، و يوضح المبحوثون الذين مثلوا نسبة 66% على وجود عوائق اجتماعية تحول امام حرية العامل في التعبير و توصيل اشغالاته الى المرؤوسين و ترجع هذه العوائق الى الخلافات الشخصية ، كما تقاسمت العوائق الإدارية نفس النسبة مع سبقتها .

جدول رقم (18) يمثل الدور الذي يؤديه الاتصال الداخلي الصاعد في المؤسسة:

النسبة	دور الاتصال الصاعد الداخلي التكرار	المؤسسة
%56,26	18	النقارب و التفاهم بين المرؤو و العمال
%3,12	01	التفاف و التباعد بينهم
/	/	عدم سيطرة الإدارة على أداء العاملين
%37,50	12	تسهيل مهمة الادارة في الاضطلاع بمهامها
%3,12	01	الممتنعين
%100	32	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتبيّن لنا أن نجاح و فعالية الاتصال الصاعد داخل المؤسسة راجع إلى مدى التقارب و التفاهم بين المرؤوسيين و الرئيس ، لكن يرى البعض الآخر أن الادارة تجاوزتها لذا نجدها تحتوي على اقتراحات بميدان العمل و من ثم مراقبة تصرفات الادارة و المحافظة على حقوق العمال و هذا ما مثلته النسبة . %56,25

و في المقابل نجد أن الاتصال الصاعد يمكن الرؤساء من اكتشاف العديد من المشكلات قبل تعميقها و بالتالي معالجتها و المحافظة على حقوق العامل ، و هذا ما مثلته النسبة . %37,50

لكن يرى البعض الآخر ان الاتصال الصاعد رغم وجوده لكنه يحتوى على غل و قد اتجاه الإدارة و خاصة المتسلطة منها بسبب التناقض و التباعد بين المسؤولين و الرئيس و ما بينه . **النسبة 3,12%**

جدول رقم(19) يبين طبيعة العلاقة التي تربط الموظفين بالمسؤولين:

النسبة	النكرار	طبيعة العلاقة
%20	06	حسنة
%76,66	23	جيدة
%3,33	01	ضعيفة
%100	30	المجموع

من خلال الجدول يتبيّن لنا ان العلاقة التي تربط الموظفين بالمسؤولين من خلال الاتصال الغير رسمي جيدة و هذا ما تؤكده نسبة 76,66%، فمما يساعد على نشوء هذا النوع من الاتصالات غير الرسمية وجود الصداقه التي تتمو بين الموظفين في المؤسسة، لذا فالاتصالات غير الرسمية دليل على ان المدير لا يغفل وجودها و يتقبل التعايش معها.

جدول رقم (20) : دور الاتصال غير الرسمي.

النسبة	النكرار	دور الاتصال غير الرسمي
%19;23	05	معرفة معلومات و أفكار مهم بصورة غير رسمية
%76;92	20	تنمية الروابط الحسنة بين الع
%3;84	01	الممتعون
%100	26	المجموع

ان اهم شيء في الاتصالات غير الرسمية في المؤسسة ، انها جماعات تؤدي ادوار مختلفة فهي تقوي التكامل الجماعي و النفسي داخل الجماعة الرسمية و هذا ما بينته النسبة 76,92% المبينة لمدى دور الاتصال غير الرسمي في تنسيق الروابط الحسنة بين العمال . بالإضافة الى انها تعمل على تبادل المعلومات في المؤسسة بين الهيكل الإداري و تضييف الإمكانيات الإعلامية ، مع تقليل عدد الإجراءات و القرارات و تضمن استمرار اللغة المشتركة و هذا ما بينته النسبة 19,23% لدور الاتصال غير الرسمي في معرفة معلومات و أفكار مهمة على المؤسسة .

الجدول رقم(21) مساهمة وسائل الاتصال في تحسين الاتصال الداخلي:

النسبة	النكرار	مدى التحسين
%53,48	14	دائما
%34,61	9	احيانا
%7,69	2	نادرا
%3,84	1	الممتنعون
%100	26	المجموع

من خلال الجدول نجد ان وسائل الاتصال تساهم دائما في عملية الاتصال الداخلي ، و هذا راجع إلى إن وسائل الاتصال دورها الأساسي هو نقل الرسالة الاتصالية و العمل على نجاحها و هذا ما اثبتته النسبة 53,48%

في حين يرى البعض الآخر ان مساحتها قليلة تقتصر على نقل المعلومات لا غير ، وهذا راجع الى تشجيعهم العملية الاتصالية المباشرة و الشخصية وهذا ما اثبته النسبة 34,61%

لكن عند القول ان دورها في التحسين نادر فهنا ربما يكون عدم المعرفة لأهمية هذه الوسائل و هو ما تبينه النسبة 7,69%.

جدول رقم(22) يبين عوائق الاتصال الداخلي:

العوائق	النكرار	النسبة
غير متابعة لجميع العاملين	6	%23,07
نقص التأهيل المهني	9	%34,61
نقص الخبرة المهنية	11	%42,30
المجموع	26	%100

من خلال الجدول أعلاه يتبيّن لنا انه من بين المعوقات الأساسية التي تعرقل الاتصال الداخلي و تفشل و تقضي على أهدافه نجد نقص الخبرة المهنية لدى العمال و ذلك ما وجدناه في النسبة 42,30% على ان وسائل الاتصال لم تحسن من الاتصال الداخلي للمؤسسة راجع الى قلة الخبرة المهنية بالإضافة الى نقص الخبرة و التأهيل المهني الذي وجدناه من احد اهم معوقات الاتصالات الداخلية و الذي يخص العنصر البشري و ذلك بنسبة 34,61% بحيث نجد ان من بين عدم التحسين أيضا ان الوسائل غير متابعة لجميع العاملين و اقتصارها على البعض فقط مثل رؤساء الأقسام و المصالح او توزيع الوسائل على اعتبارات شخصية و اجتماعية و هذا ما ثبّته النسبة 23,07%

اثناء تعرضنا لموضوع الاتصال الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية "مولاي" ميدان الدراسة ومن خلال 20 سؤال المطروحين على المبحوثين ، باستخدام استمار الاستبيان و بعد تحليلنا للمعلومات المتحصل عليها تعرّفنا على واقع الاتصال الداخلي بالمؤسسة المدروسة من خلال النتائج التي استخلصناها.

23) مقتراحات العمال لتحسين العملية الاتصالية:

- وضع خلية اتصال بها مختصون يتتكلون بتنظيم الاتصال .
- إدخال شبكة الانترنت لتطوير الخدمات و توفير المعلومات في وقتها .
- إعادة النظر في هيكلة المؤسسة من أجل تسهيل الاتصال ،
- برمجة دورات تكوينية للعمال في ميدان الاتصال .
- اقامة مؤتمرات وأيام دراسية لتحسين مستوى العمال في تأدية عملهم .
- **النتائج العامة للدراسة :**

سنستعرض في الجداول التالية النتائج العامة للدراسة:

النسبة المئوية	الاهمية التي يكتسبها الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
%36,58	نشر و توزيع المعلومات من أجل انجاز الوظائف في وقتها .
%67,74	تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارات.
%53,84	يساهم في تزويد العمال بالمعلومات الهامة عن المؤسسة .
%22,58	يهدف الى التعريف بما يجري داخل المؤسسة لزيادة التفاهم و الذي يحقق ضمان التناسق و الانسجام في تأدية العمال لمهامهم.
%53,84	يسعى الى الارتقاء بمعنويات العمال من خلال إبداء آرائهم ايزاء المواقف المطروحة .
%39,58	يهم بتحقيق الأهداف الداخلية للمؤسسة .
%56,25	المساهمة في صنع القرارات
%41,17	المتوسط
%46,44	

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان الاتصال الداخلي يكتسي أهمية كبيرة في المؤسسة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، كونه يعمل على تحقيق التنسيق الكامل بين انشطة الإدارات و هذا ما توضحه النسبة 67,74% اضافة الى مساهمه في تزويد العمال بالمعلومات الصادقة و الهامة عن المؤسسة و التي مثنتها نسبة 53,84% اضافة الى دوره في تحقيق ضمان التنساق و الانسجام في تأدية العمال لمهامهم ، و وضحت ذلك نسبة قدرت ب 53,84% كما يهتم الاتصال الداخلي بتحقيق الأهداف الداخلية للمؤسسة و جاءت نسبتها 56,25% .

فأهمية الاتصال الداخلي تتبع من أهميته في صنع القرارات و قد وضحت ذلك نسبة 41,17% كما يسعى الاتصال الداخلي الى الارقاء بمعنويات العمال من خلال ابداء آرائهم ازاء المواقف المطروحة ، بحيث جاءت نسبتها 39,58% فهدفه نشر و توزيع المعلومات من اجل انجاز الوظائف في وقتها ، أيضا يهتم الاتصال الداخلي بالتعريف بما يجري داخل المؤسسة لزيادة التفاهم و الثقة و من خلال النتائج السابقة يتضح لنا ان الاتصال الداخلي يكتسي أهمية كبيرة في المؤسسة ، فهو يعرف بما يجري في الداخل لزيادة التفاهم و التنسيق الى جانب تزويد العمال بالمعلومات الصادقة و الهامة و الصحيحة عن المؤسسة ، إضافة الى سعيه الارقاء بمعنويات العمال و عليه فان النتائج تجيز عن التساؤل الأول .

نوع الاتصال الداخلي الأكثر استخداما في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية النسبة المئوية	
%96,15	الاتصال الرسمي من أكثر أنواع الاتصال الداخلي استخداما .
%35,13	ان تدفق المعلومات وفق الاتصال النازل تكون في شكل خلق الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين .
%100	تدفق المعلومات وفق الاتصال النازل يؤثر على أداء العامل لمهامه .
%88,46	فتح الإدارة مجالا لنقل المعلومات من المرؤوسيين إلى الرئيس .
%57,69	غالبا ما يأخذ المسؤول المعلومات بعين الاعتبار و يعزز من فاعلية الاتصال الداخلي .
%76,92	لا توجد عوائق تحد من حرية العمال في التعبير عن اشغالاتهم للرؤساء
%46,15	يعتبر الاتصال النازل من أكثر أنواع الاتصال استخداما بالمؤسسة .
%76,66	علاقة العامل بالمسؤولين جيدة .

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا بان تدفق المعلومات وفق الاتصال النازل يؤثر في اداء العامل لمهامه حيث جاءت فيها النسبة 100% كما يعتبر الاتصال الرسمي من أكثر انواع الاتصال استخداما و قدرت نسيته ب 96,15% .

كما يوجد بالمؤسسة تبادل لوجهات النظر بين مختلف رؤساء الأقسام و قدرت نسبتها ب 92,30% و تؤكد نتائج الجدول انه لا توجد عوائق تحد من حرية التعبير لدى العمال و جاءت فيها النسبة 76,92% ، غالبا ما يأخذ المسؤولون المعلومات بعين الاعتبار و يعزز من فاعلية الاتصال الداخلي و جاءت فيها النسبة 57,69% .

يؤدي الاتصال الصاعد الى التفاهم و التقارب بين المرؤوسيين و الرئيس ، و قد وضحت ذلك نسبة 56,25% .

من النتائج السابقة يتبيّن لنا نوع الاتصال الداخلي الأكثر استخداماً في المؤسسة و هو الاتصال الرسمي ، بما فيه الاتصال النازل - الصاعد - الأفقي ، وبالتالي هذا يجاوب على تساؤلنا الثاني .

مدى تأثير استخدام وسائل الاتصال الداخلي على مستوى أداء المؤسسة النسبية المئوية	
%16,30	تستخدم المؤسسة حالياً وسائل اتصال عديدة من أهمها الهاتف .
%12,57	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا اتصال حديثة من بينها الإعلام الإلكتروني .
%53,84	لا يستطيع العامل اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال الداخلي .
%57,14	تؤثر المؤهلات العلمية في استخدام وسائل الاتصال الداخلي المناسبة .
%53,48	لقد حسنت وسائل الاتصال من الاتصال الداخلي للمؤسسة .
%28,94	ترجع أسباب هذا التحسين إلى السرعة في نقل المعلومة .
%40	ان محتوى وسائل الاتصال بالمؤسسة حالياً يتماشى و أهدافها .
%43,72	المتوسط

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح لنا بان العامل ليس له دور في تفعيل وسائل الاتصال الداخلي و جاءت فيها النسبة 57,69% كما تؤثر المؤهلات العلمية في استخدام الوسيلة المناسبة للاتصال الداخلي و جاءت فيه النسبة 57,14% فالعامل لا يستطيع اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال الداخلي ، وهذا ما وضحته نسبة 53,84% ، لقد حسنت وسائل الاتصال من الاتصال الداخلي للمؤسسة و جاءت فيها النسبة 53,48% كما ان محتوى هذه الوسائل يتماشى و أهداف المؤسسة و جاءت فيها النسبة 40% ، و يرجع سبب تحسين وسائل الاتصال الى سرعة نقل المعلومة .

تستخدم المؤسسة مزيج من وسائل الاتصال أهمها الهاتف و الذي قدر بـ 30,16 % إضافة إلى اعتمادها على تكنولوجيا اتصال حديثة قدرت بـ 12,75 % .

من خلال النتائج السابقة يتضح لنا ان وسائل الاتصال الداخلي حسنت من أداء المؤسسة الاقتصادية المدروسة و بالتالي فهي أثرت في مستوى أداء العاملين لمهامهم التسخيرية للمؤسسة وهو ما يجب عن تساؤلنا الثالث .

• خاتمة :

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة الكشف عن واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال طرح ثلاث تساؤلات حيث يهدف الأول إلى معرفة الأهمية التي يكتسيها في المؤسسة انطلاقا من الدور الذي يلعبه و أهدافه و كذا المساهمة التي يحققها في تسيير المؤسسة و يهدف التساؤل الثاني إلى الكشف عن أنواع الاتصال الداخلي الأكثر استخداما في المؤسسة (الاتصال الرسمي ، الاتصال غير الرسمي) بينما سعى التساؤل الأخير إلى معرفة التأثير الذي تلعبه وسائل الاتصال على مستوى أداء المؤسسة .

و قد أسفرت نتائج الدراسة الميدانية التي تم من خلالها استقصاء الموظفين بالمؤسسة المدروسة على ان الاتصال الداخلي يكتسي أهمية كبيرة بالمؤسسة حيث انه يهدف الى التعريف بما يجري داخلها لزيادة التفاهم و الثقة ، كما يعمل على تنسيق الإعمال و النشاطات أيضا يساهم في تزويد العمال بالمعلومات الصادقة و الصحيحة عن المؤسسة حيث انه يسعى الى الارتقاء بمعنويات العمال و كذا تحقيق ضمان التنساق و الانسجام في تأدية العمال لمهامهم .

كما يعتبر الاتصال الرسمي من أكثر أنواع الاتصال الداخلي استعمالا بالمؤسسة حيث ان تدفق المعلومات وفق الاتصال النازل يؤثر في أداء العمال لمهامهم ، اضافة الى استخدام الاتصال الصاعد ف المسؤول يأخذ المعلومات الصاعدة و يعزز من فاعالية الاتصال الداخلي ، كما يؤدي هذا النوع من الاتصال في المؤسسة الى التقارب و التفاهم بين المرؤوسيين و الرئيس ، وقد أدت وسائل الاتصال الى تحسين مستوى الأداء في المؤسسة حيث ساهمت في تفعيل الاتصال كما حسنت الإنتاجية و محیط العمل .

و نشير في الأخير إلى ان نتائج هذه الدراسة خاصة لمؤسسة " مولاي " -الاغواط- لذلك لا يمكن تعميمها على كل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، و تبقى إمكانية ظهور دراسات أخرى تدعم نتائج هذه الدراسة .

• قائمة المراجع :

(أ) مراجع عامة :

- 1_ احمد صقر ، عاشور : إدارة القوى العاملة ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ،
بeyrouth . 1979
- 2_ البكري ، فؤاد : العلاقات العامة بين التخطيط و الاتصال ، دار النهضة ، القاهرة .
2001
- 3_ الجميلي ، خيري خليل : الاتصال و وسائله في المجتمع الحديث ، المكتب الجامعي
ال الحديث ، القاهرة . 1997
- 4_ الحسن ، إحسان محمد : الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي ، دار الطليعة ، بيروت
1986 .
- 5_ العديلي ، محمد تامر : السلوك الإنساني و التنظيم من منظور مقارن ، معهد الإدارة العامة
، الرياض . 1995
- 6_ أنجرس ، موريس : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ترجمة بوزيد صحراوي
و آخرون ، دار القصبة ، الجزائر . 2006
- 7_ بهجت ، محمد ، كشك ، جاد الله : المنظمات و أسس إدارتها ، المكتب الجامعي الحديث ،
القاهرة . 1999
- 8_ بن مرسلی ، احمد : مناهج البحث في علوم الإعلام و الاتصال ، ط2 ، ديوان المطبوعات
الجامعة ، الجزائر . 2005
- 9_ بيرير ، كمال : الإدارة : عملية و نظام ، المؤسسة الجامعية للدراسات ، بيروت . 1996
- 10_ جوهر ، محمد ناجي : وسائل الاتصال في العلاقات العامة ، مكتبة الرائد ، عمان .
2001

11_ حجازي ، مصطفى : الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية الإدارية ، دار الطليعة ،
بيروت . 2002

12_ حنفي ، محمود سليمان : السلوك التنظيمي والأداء ، دار الجامعات المصرية ، القاهرة ،
د.س.ن

13_ حسان ، الجيلالي : التنظيم غير الرسمي في المؤسسة الصناعية ، ديوان المطبوعات
الجزائر . 1998

14_ حسن، راوية : السلوك في المنظمات ، دار المعارف ، القاهرة . 2001

15_ طلعت، منال محمود : مدخل لعلم الاتصال ، المكتب الجامعي الحديث ، القاهرة . 2002

16_ طعيمة، رشدي : تحليل المحتوى في العلوم الإنسانية : مفهوم ، أسس ، استخدامات ،
دار الفكر العربي، القاهرة . 1987

17_ محمد منير، حجاب : المراحل الأساسية للعلاقات العامة : المدخل الاتصالي، دار الفجر
للنشر و التوزيع ، القاهرة . 1995

18_ محمد علي ، شعيب : السلوك الإنساني في التنظيم ، ط2 ، ذ . ب . ن ، د.د . ن
1976.

19_ عبد الرحيم ، عمر : مبادئ الاتصال التربوي و الإنساني ، دار وائل للنشر ، عمان .
2001

20_ عدوي ، مصطفى : أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية ، الجزائر

21_ عزي ، عبد الرحمن : علم الاتصال ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر . 1992

22_ عامر ، بس ، محمد ، علي : الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة ، ط2 ، مركز وايد
سبرقيس ، القاهرة . 1998

23_ علي محمد ، أميرة : الاتصال التربوي ، الدار العالمية للنشر و التوزيع ، القاهرة .
2006

24_ على ، محمد عبد الوهاب : السلوك الاتصالي في الإداره ، دار الفكر العربي ، القاهرة .

1998

25_ فتحي ، محمد : 766 مصطلح إداري : إيضاح و بيان ، دار التوزيع و النشر الاعلامية ، القاهرة . 2003

26_ خاطر ، احمد ، بهجت كشك ، محمود : إدارة المنظمات الاجتماعية و تقويم مشروعات الرعاية ، المكتب الجامعي الحديث ، القاهرة .

ب) الدراسات و الرسائل :

بلغيدات ، حورية : استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير ، تخصص اتصال ، جامعة قسنطينة ، 2007 / 2008 .

ج) القواميس و المعاجم :

1_ الخليفي ، طارق سيد احمد : معجم مصطلحات الإعلام ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية . 2008

2_ بدوي ، احمد : معجم مصطلحات الإعلام ، دار الكتاب المصري ، القاهرة . 1985

فهرس المحتويات:

الصفحة	الموضوع
3.....	1- المقدمة...
4.....	2- الاشكالية.....
5.....	3- التساؤلات.....
.....	4- اسباب اختيار الموضوع.....
6.....	5- اهداف الدراسة.....
7.....	6- تحديد المفاهيم و المصطلحات.....
13.....	7- منهج الدراسة و ادواتها.....
16.....	8- مجتمع البحث.....
17.....	9- العينة "الاطار الزمني".....
.....	10- الدراسات السابقة.....
20.....	11- صعوبات الدراسة.....
21.....	الاطار النظري.....
22.....	الفصل الاول : الاتصال الداخلي في المؤسسة.....
24.....	أولا : الاتصال الداخلي : (مفهومه ، أهميته ، أنواعه ، أهدافه)
25.....	1 - مفهوم الاتصال الداخلي.....
.....	2 - أهمية الاتصال الداخلي.....
26.....	3 - أنواع الاتصال الداخلي.....
28.....	4 - أهداف الاتصال الداخلي
44	ثانيا : الاتصال الداخلي : (هيكلته ، أساليبه، مهامه)

1 - هيكلة الاتصال الداخلي.....	1
56.....	2 - أساليب الاتصال الداخلي.....
68.....	3 - مهام الاتصال الداخلي.....
.....	الفصل الثاني: ماهية المؤسسة الاقتصادية.....
72.....	1 - مفهوم المؤسسة الاقتصادية.....
77.....	2 - وظائف المؤسسة الاقتصادية.....
78.....	3 - أنواع المؤسسة الاقتصادية
80.....	4 - خصائص المؤسسة الاقتصادية
.....	الاطار التطبيقي :.....
.....	الفصل الثالث: واقع الاتصال الداخلي بمؤسسة مولاي
85.....	1- الاستماراة.....
90.....	2- تفريغ البيانات
107.....	3- الاستنتاجات العامة للدراسة
114	خاتمة.....
115.....	قائمة المراجع.....

